REVIEW

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2012

LE GROUPE BEL EN REVUE

STRATEGIC REVIEW*
ÊTRE UN GROUPE FAMILIAL :
QUELLES DIFFÉRENCES ?

MARKET REVIEW*
MARQUES : LES RECETTES
DU SUCCÈS

INNOVATION REVIEW*
DES IDÉES POUR PARTAGER
UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ALIMENTAIRE

PEOPLE REVIEW*
CE SOURIRE QUI
NOUS RASSEMBLE

MARKET REVIEW*

Pour entrer dans les coulisses de ces marques qui font le succès de Bel et explorer leur modèle de développement, notamment à l'international. Mais aussi pour découvrir l'actualité des marques Bel en 2012.

STRATEGIC REVIEW*

Pour comprendre le profil et les spécificités d'un groupe familial audacieux et pionnier, reconnu pour sa capacité à allier tradition et innovation.

REVIEW

COMMENT ÇA MARCHE ?

PEOPLE REVIEW*

Pour mesurer la volonté de l'entreprise de tisser des relations durables et responsables avec ses collaborateurs, ses partenaires et la société tout entière.

INNOVATION REVIEW*

Pour décrypter la diversité des enjeux auxquels répond l'innovation Bel.

* REVUE STRATÉGIQUE / REVUE MARCHÉ / REVUE INNOVATION / REVUE DES COLLABORATEURS ET PARTENARIATS

SOMMAIRE

P.08 30 secondes pour comprendre... le groupe Bel

STRATEGIC REVIEW

P.10 Être un groupe familial, quelles différences ?

P.13 Interviews

P.15 Entretien avec Antoine Fiévet, PDG

P.18 Gouvernance

P.20 Performance

P.22 Perspectives

MARKET REVIEW

P.24 Marques : les recettes du succès

P.28 Des marques à fort potentiel de développement

P.30 Des marques si proches

Marchés et activité

P.31 30 secondes pour comprendre... la dimension internationale de Bel

P.32 L'actualité des marques

P.36 Europe de l'Ouest

P.37 Grande Afrique

P.38 Proche et Moyen-Orient

P.39 Amériques, Asie-Pacifique

P.40 Europe de l'Est

P.41 Bel Industries

P.42 Bel Foodservice

INNOVATION REVIEW

P.44 Des idées pour partager un meilleur équilibre alimentaire

P.46 Interview

L'Innovation Bel

P.47 30 secondes pour comprendre... le sens de l'innovation Bel

P.48 L'innovation de A à Z

P.50 Les innovations 2012

P.52 L'innovation à l'heure industrielle

P.54 L'environnement, moteur d'innovations

P.56 Innover au service des professionnels

PEOPLE REVIEW

P.58 Ce sourire qui nous rassemble

P.60 Témoignage "Quand Bel s'implante à Brookings"

L'esprit Bel

P.61 30 secondes pour comprendre... l'esprit Bel

P.62 Le socle de la politique employeur de Bel

P.64 L'engagement mutuel en actions

P.66 Des engagements qui nous rapprochent

P.68 Retour d'expérience

Partager l'esprit bel

P.70 La Fondation Bel

P.72 La Maison de La vache qui rit®

P.73 Lab'Bel

P.74 **Indicateurs financiers & RSE**

;-)

WWW.GROUPE-BEL.COM/RAPPORTDACTIVITE2012

LE GROUPE BEL
PASSÉ EN REVUE

Groupe agroalimentaire mondial, Bel a développé, depuis sa création en 1865, une vision unique de ses marchés, de ses marques et de son écosystème.

C'est **cette vision singulière et pionnière** en matière de gouvernance, de stratégie, d'innovation, ou de relations avec ses principales parties prenantes, que nous avons souhaité partager dans les revues qui introduisent chaque partie de ce rapport d'activité. Vous y découvrirez le modèle et les atouts d'un groupe industriel pas comme les autres.

BONNE LECTURE

LES 6 ATOUTS DE BEL

"PURE PLAYER" DU FROMAGE

› Le modèle économique de Bel est uniquement concentré sur le fromage de marque. C'est également le spécialiste mondial du fromage en portion.

BON À SAVOIR

***4 marques Bel sont classées parmi les 12 premières marques mondiales de fromage.**

SAVOIR-FAIRE INDUSTRIEL

› L'outil industriel de Bel est unique. Le Groupe adapte ses équipements pour produire ses portions de fromage, détenant ainsi un savoir-faire inégalé en matière de fabrication, et notamment, de miniaturisation. Bel produit ses fromages partout dans le monde, sur ses 27 sites de production, avec la même exigence de qualité et de sécurité alimentaire.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Plus de 8 000 collaborateurs à travers le monde travaillent au sein des métiers industriels du Groupe et apportent leur expertise technique, leur savoir-faire fromager et un haut degré d'exigence.

ANCRAGE MONDIAL ET LOCAL

› Les marques Bel sont inimitables et séduisent les familles du monde entier. Ce sont les marques les plus internationales du secteur fromager : les marques cœur, commercialisées dans plus de 120 pays, représentent près de 70 % des ventes.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Bel s'est très tôt déployé à l'international : sa première incursion a eu lieu en 1929, avec l'installation de sa première filiale en Angleterre, puis en 1933 en Belgique.

Confiant dans ses capacités à poursuivre son développement, Bel vise une accélération de ses performances d'ici 2015, avec un objectif de chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros sans dégradation de rentabilité. Le Groupe s'appuie pour cela sur 6 atouts qui nourrissent sa croissance.

N°3 MONDIAL DES FROMAGES DE MARQUE

4e marque mondiale*

6e marque mondiale*

11e marque mondiale*

12e marque mondiale*

CULTURE DE L'INNOVATION

› Chez Bel, l'innovation est une seconde nature. La capacité d'innovation du Groupe rayonne dans tous les domaines : recettes et nutrition, processus industriel, marketing et communication…

LE SAVIEZ-VOUS ?

Apéricube® est le fruit d'une innovation industrielle inégalée : la miniaturisation. Seul Bel sait produire ces fameux petits cubes de fromage apéritif.

ENTREPRISE FAMILIALE

› Groupe familial fondé en 1865, Bel est détenu à plus de 70 % par la holding familiale Unibel et les membres du groupe familial Bel/Fiévet. Une gouvernance familiale, facteur de confiance et de solidité, qui valorise la contribution de ses 10 600 collaborateurs et favorise l'esprit d'entreprendre, l'autonomie et leur développement.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Antoine Fiévet, PDG de Bel, incarne la cinquième génération de dirigeants familiaux.

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

› Bel place sa responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de sa stratégie de développement. Le Groupe a structuré sa démarche RSE autour de 5 défis majeurs qu'il a décidé de relever en prenant des engagements de progrès auprès de ses parties prenantes : consommateurs, collaborateurs, partenaires ou fournisseurs mais aussi l'ensemble des communautés dans lesquelles il est implanté.

30 SECONDES POUR COMPRENDRE

LE GROUPE BEL

Groupe familial international, Bel a pour mission d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait. Les fromages Bel sont synonymes de bonne humeur et de plaisir sain.
La croissance du Groupe repose sur la puissance de ses marques différenciées et universelles, parmi lesquelles 5 marques cœur (La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer® et Boursin®), ainsi que plus de 25 marques locales.
Les fromages Bel sont adaptés à la diversité des modes de consommation dans le monde. Ils séduisent aujourd'hui 400 millions de consommateurs dans plus de 120 pays. ●

34 IMPLANTATIONS

27 SITES DE PRODUCTION

10 600 COLLABORATEURS

DES PRODUITS DISTRIBUÉS DANS **120** PAYS

2,6 MILLIARDS D'EUROS
CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2012
+4,8 % PAR RAPPORT À 2011

CULTURE / MODERNITÉ / VISION / AMBITION

Strategic: REVIEW

ÊTRE UN GROUPE FAMILIAL QUELLES DIFFERENCES ?

Bel, consacrée entreprise familiale de l'année

Familial & INTERNATIONAL

ÊTRE UN GROUPE FAMILIAL, QUELLES DIFFÉRENCES ?

LES GRANDES FAMILLES D'ENTREPRENEURS MONTRENT AUJOURD'HUI LEUR CAPACITÉ À TRIOMPHER DES CYCLES CONJONCTURELS ET À RÉINVENTER LEUR MODÈLE SANS RENONCER À LEURS FONDAMENTAUX. CRÉÉ EN 1865 ET AUJOURD'HUI PILOTÉ PAR LA CINQUIÈME GÉNÉRATION DES DESCENDANTS DU FONDATEUR LÉON BEL, LE GROUPE BEL EST UN EXEMPLE DE CE SUBTIL ÉQUILIBRE ENTRE RESPECT DES TRADITIONS ET ESPRIT PIONNIER.

1921

2012

AUJOURD'HUI COMME HIER, QUALITÉ ET INNOVATION INDUSTRIELLE SE CONJUGUENT POUR APPORTER DU SOURIRE ET LE MEILLEUR DU LAIT.

Confiantes, résistantes, visionnaires... les entreprises familiales multiplient les qualités. Autrefois jugées trop protectrices, leur attractivité a considérablement augmenté ces dernières années. La raison de ce nouvel intérêt? Une étonnante résistance à la crise. 62 % des dirigeants interrogés par le cabinet KPMG estiment ainsi qu'elles constituent la colonne vertébrale des économies nationales[1]. Une résistance due à plusieurs facteurs : privilégiant la pérennité de leur héritage, les dirigeants des entreprises familiales mèneraient des stratégies de long terme, misant sur l'investissement et un faible endettement. Leur gouvernance resserrée leur offre une capacité de décision plus rapide. Et sur le versant des ressources humaines, elles recrutent des collaborateurs dont le profil est en adéquation avec leurs valeurs, et qui lui témoignent, en retour, une certaine fidélité[2].

Pierre angulaire de notre économie

Toutes ces qualités sont confirmées par les travaux des Pr Miller et Pr Le Breton-Miller de HEC Montréal, qui se sont spécialisés dans l'étude des entreprises familiales. La réussite de ce modèle d'entreprise serait fondée sur 4 atouts essentiels[3] :

LÉON BEL FONDE LA SOCIÉTÉ ANONYME DES FROMAGERIES BEL ET DÉPOSE LA MARQUE LA VACHE QUI RIT®.

1921

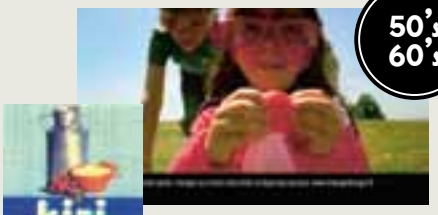
DEPUIS **1921**

LA VACHE QUI RIT®, C'EST AUSSI UNE GRANDE SAGA PUBLICITAIRE QUI A MARQUÉ L'IMAGINAIRE COLLECTIF.

1865

JULES BEL INSTALLE, DANS LE JURA, SON COMMERCE D'AFFINAGE ET DE NÉGOCE DE COMTÉ.

50's 60's



LANCEMENTS SUCCESSIFS DE BABYBEL®, APÉRICUBE® ET KIRI®.

"5 générations de succès !"

2012

2012 : CONSTRUCTION DE LA 3E USINE BEL AUX ÉTATS-UNIS.

ROBERT FIÉVET, GENDRE DE LÉON BEL, REJOINT L'ENTREPRISE, DONT IL PRENDRA LES RÊNES UN AN PLUS TARD POUR UNE DURÉE DE 60 ANS.

1936

- **La continuité** (Continuity) permet à l'entreprise familiale de réaliser sa mission à long terme. Dans cette perspective, l'entreprise familiale investit dans des compétences clés et un leadership durable.
- **Le sens de la communauté** (Community) où fidélité est observée à la fois du côté des collaborateurs et de l'entreprise. Les collaborateurs croient fermement à la mission de l'entreprise, qui récompense leurs efforts et leur offre des opportunités de carrière.
- **La connectivité** (Connection) implique que l'entreprise familiale fait également preuve de loyauté envers ses clients et fournisseurs avec lesquels elle noue des liens étroits.
- **La maîtrise** (Command) signifie que l'entreprise familiale est capable de réagir rapidement grâce à des chaînes décisionnelles courtes, ce qui peut se révéler crucial, par exemple, dans le domaine de l'innovation.

Ces atouts conjugués expliquent pourquoi le modèle des entreprises familiales s'est imposé comme un idéal entrepreneurial ces dernières années.

Fragile gouvernance

Un modèle particulièrement suivi, puisque les entreprises familiales représenteraient 80 % des entreprises mondiales. Mais, aussi vertueux soit-il, ce modèle présente une faille : sa gouvernance, et au centre de celle-ci, la question de la succession. Ainsi, l'étude mondiale sur les entreprises familiales conduite tous les deux ans par le cabinet PWC montre qu'un tiers seulement de ces entreprises passe à la génération suivante et, qu'en moyenne, leur durée de vie ne dépasse pas cinquante ans.

1996

BERTRAND DUFORT DEVIENT PDG APRÈS AVOIR SECONDÉ SON BEAU-PÈRE ROBERT FIÉVET PENDANT 30 ANS.

2001

ANTOINE FIÉVET, PETIT-FILS DE ROBERT FIÉVET, EST NOMMÉ ASSOCIÉ GÉRANT COMMANDITÉ DE LA SOCIÉTÉ UNIBEL, HOLDING DE CONTRÔLE DES FROMAGERIES BEL.

2002

BEL ACQUIERT LEERDAMMER® ET DÉCLINE LE CÉLÈBRE FROMAGE À TROUS DANS DE MULTIPLES FORMATS.

2007

ACQUISITION DE BOURSIN®.

2009

ANTOINE FIÉVET EST NOMMÉ PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BEL.

Le modèle Bel

Groupe familial depuis près de 150 ans, piloté par sa cinquième génération de dirigeants familiaux, Bel présente toutes les caractéristiques qui font la force de ce modèle d'entreprise. Son internationalisation progressive, entamée et poursuivie tout au long de la présidence de Robert Fiévet, représente aujourd'hui 78 % de ses ventes. Son modèle de management respectueux et responsabilisant offre de belles opportunités de carrière à ses 10 600 collaborateurs. Aujourd'hui, les branches familiales Sauvin, Fiévet et Dufort, descendantes de Léon Bel et de Robert Fiévet, détiennent 71 % du capital de l'entreprise, principalement à travers Unibel, la holding qui préside aux destinées du Groupe.

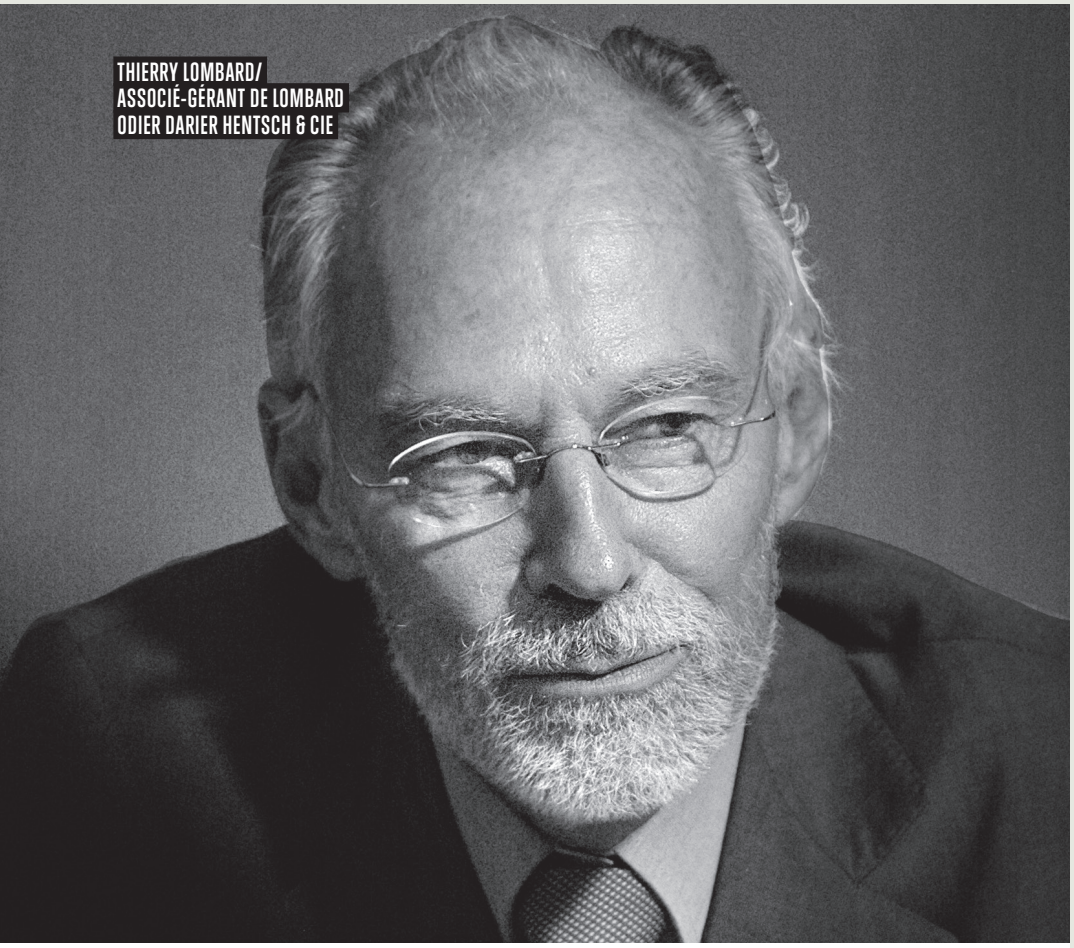
Des descendants très impliqués

Et parmi les descendants du fondateur, nombreux sont ceux qui s'impliquent dans la bonne marche de l'entreprise : outre Antoine Fiévet, PDG depuis 2009, on retrouve Jean-Thierry Dufort aux commandes de Bel Foodservice, branche dédiée à la restauration collective, tandis que Florian Sauvin dirige la division Bel Access, nouveau modèle économique visant à rendre accessible le meilleur du lait au plus grand nombre. La famille[4], si elle est minoritaire au Conseil d'administration de Bel, est au cœur de la gouvernance d'entreprise à travers Unibel sa holding animatrice. Certains descendants ont également choisi de préserver et faire rayonner l'héritage culturel de Bel : Catherine Sauvin pilote La Maison de La vache qui rit®, lieu culturel érigé sur le premier site de fabrication du produit emblématique de Bel, tandis que Laurent Fiévet dirige Lab'Bel, le laboratoire artistique du Groupe. D'autres s'impliquent dans la Fondation d'entreprise Bel. Antoine Fiévet en est le Président, Valentine Fiévet, sa sœur, et Florian Sauvin en sont administrateurs et Isabelle Fiévet, épouse d'Antoine, a été nommée Déléguée générale en janvier 2013. Une implication salutaire, puisqu'elle garantit la pérennité d'un modèle et d'une culture d'entreprise sans équivalent !

d'infos

Sur l'histoire du Groupe
groupe-bel.com/fr/groupe/histoire

1 En janvier 2012, KPMG a mené des entretiens individuels auprès de plus de 700 dirigeants d'entreprises familiales implantées dans 31 pays de la région Europe et Moyen-Orient.
2 Source : La Stratégie du propriétaire : enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise, édition Village Mondial.
3 Source : Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales, Presses de l'Université de Laval.
4 Valentine Fiévet, Marion Roidor et Laurent Fiévet siègent au Conseil de surveillance d'Unibel – Antoine Fiévet est président du directoire d'Unibel – Florian Sauvin est membre du Directoire d'Unibel et Administrateur de Bel.



THIERRY LOMBARD/
ASSOCIÉ-GÉRANT DE LOMBARD
ODIER DARIER HENTSCH & CIE

3 questions à...

Thierry Lombard, Associé-gérant de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie

Quels sont les traits communs aux entreprises familiales, qu'est-ce qui les rend si différentes ?

Thierry Lombard : Deux caractéristiques ressortent notamment de notre expérience et de nos études des 20 dernières années : d'abord, leur adaptabilité, c'est-à-dire leur faculté à croître autour d'un métier et à le réinventer au cours des transformations sociales et économiques. La seconde est leur résilience : leur capacité à surmonter les crises et structurer l'expansion en effectuant les réorganisations nécessaires pour être préparées à l'avenir.

Les entreprises familiales sont-elles encore nombreuses ? N'ont-elles pas tendance à disparaître ?

T.L. : Ce constat est une réalité, mais j'ajouterai deux remarques réjouissantes. Elles représentent une forte proportion de l'économie dans le monde : si nous prenons les statistiques publiées entre 2006 et 2009, environ 83 % pour la France, avec un minimum de 38 % pour la Lituanie et un maximum de 91 % pour la Finlande, soit une moyenne d'environ 2/3 de l'économie. Chaque jour des entreprises familiales se créent, mais surtout leur taux de disparition – bien qu'il soit élevé – reste bien inférieur aux autres types de sociétés.

En quoi le groupe Bel incarne-t-il les valeurs d'une entreprise familiale ?

T.L. : Par son innovation, sa créativité et sa loyauté envers ses consommateurs, ses collaborateurs, ses fournisseurs et partenaires, ses actionnaires et la collectivité tout entière.

Bel consacrée entreprise familiale de l'année

CHAQUE ANNÉE, LE PRIX IMD ET LOMBARD ODIER RÉCOMPENSE UNE ENTREPRISE FAMILIALE QUI SE DISTINGUE PAR SON HABILETÉ À ALLIER INTÉRÊTS FAMILIAUX ET INTÉRÊTS COMMERCIAUX, ET À CONJUGUER TRADITION ET INNOVATION TOUT EN S'ENGAGEANT AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ. BEL EST AINSI LA DIX-SEPTIÈME ENTREPRISE FAMILIALE RÉCOMPENSÉE PAR CE PRIX, ET LA DEUXIÈME ENTREPRISE FRANÇAISE À L'OBTENIR, APRÈS HERMÈS EN 1997.

Légende photos :
Valentine Fiévet, Antoine Fiévet, Bruno Schoch

Success Story

BENOÎT LELEUX/
S.SCHMIDHEINY PROFESSOR OF
ENTREPRENEURSHIP AND FINANCE, IMD

"La connaissance du marché, des relations de confiance et leurs valeurs sont les atouts principaux des entreprises familiales."

Benoît Leleux

S. Schmidheiny Professor of Entrepreneurship and Finance, IMD

L'entreprise familiale est souvent considérée comme une entreprise rentable à long terme plutôt qu'à court terme. Quels sont les principaux enseignements de la gestion de l'entreprise familiale ?

Benoît Leleux : Le succès à long terme est rarement le résultat d'une stratégie strictement financière. La pérennité d'une entreprise est le résultat d'un travail acharné, mais aussi de produits performants, de la satisfaction de ses clients, de relations de confiance solides avec les collaborateurs et d'une stabilité financière. Ce sont les principes suivis par la majorité des entreprises familiales. C'est ce qui les rend plus solides.

Quels sont les atouts spécifiques aux entreprises familiales ?

B.L. : Leurs forces principales sont l'indépendance, une connaissance approfondie de leur marché et de leur activité construite au fil des générations, leurs valeurs, les relations de confiance avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes.

Les statistiques montrent que les entreprises familiales sont plus profitables à long terme. Comment l'expliquez-vous ?

B.L. : Les valeurs portées par les familles, même si certaines peuvent être contestées, génèrent un sentiment d'appartenance et de responsabilité. Les entreprises familiales sont considérées comme des entreprises qui attachent davantage d'attention aux salariés, ce qui se traduit par un climat de confiance qui donne envie d'oser. La dimension relationnelle avec les collaborateurs est un facteur de performance évident pour l'entreprise dans un monde purement axé sur le rendement. Cependant, il est également important d'équilibrer relationnel et performance pour atteindre un plus haut niveau de professionnalisme.

On dit souvent que les entreprises familiales sont "plus humaines" que les autres, comment définiriez-vous ce caractère "familial" ?

B.L. : Cela est principalement lié au système de valeurs de ces entreprises. Par exemple, attacher une importance particulière à ses collaborateurs ou ses parties prenantes, et au-delà de la performance financière, faire de l'impact positif sur les communautés un critère de décision stratégique.

ENTRETIEN AVEC ANTOINE FIÉVET, PDG

"NOS MARGES DE PROGRÈS SONT IMPORTANTES. NOUS SOMMES SUR UN SECTEUR EN CROISSANCE, DANS UNE DÉMOGRAPHIE MONDIALE EN CROISSANCE."

Antoine Fiévet
Président-Directeur Général

Antoine Fiévet, quelle a été la tendance de l'année 2012 pour le Groupe ?

Globalement, 2012 est une bonne année pour Bel, avec un chiffre d'affaires en hausse de 4,8 %. Nous avons encore réduit notre endettement, ce qui nous confère un bilan très sain et une structure financière solide.

Quels sont les marchés qui ont tiré la croissance de Bel ?

D'abord, cette année encore, ce sont nos marques cœur qui alimentent notre croissance, elles représentent 68 % de notre chiffre d'affaires contre 66 % en 2011. Cela conforte notre modèle de "pure player" du fromage, concentré sur 5 marques fortes, dont 4 se classent parmi les 12 premières mondiales. Si on observe maintenant l'activité de nos marchés, tous sont en progression à l'exception de l'Europe de l'Ouest, et de certains marchés du Proche et Moyen-Orient qui font face à des situations politiques complexes. Mais cela n'affecte pas nos performances globales puisque nous disposons d'un excellent équilibre géographique, et c'est là aussi un de nos atouts.

+4,8%

par rapport au chiffre d'affaires 2011

Quelle est votre ambition de croissance pour les années qui viennent ?

Nos marges de progrès sont importantes : nous sommes sur un secteur en croissance, dans une démographie mondiale en croissance. Nous avons donc naturellement un vrai potentiel de développement, en Afrique notamment, où nous sommes déjà n° 1 et comptons bien le rester. Le marché américain est également toujours aussi porteur, avec une croissance de 26 % par an en moyenne sur les 3 dernières années.
J'ai formulé des ambitions de croissance à moyen terme très claires, qui sont de réaliser 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires à horizon 2015.

ENTRETIEN AVEC ANTOINE FIÉVET, PDG

> Je souhaite muscler notre dimension prospective, aiguiser le regard que nous portons sur le futur, pour mieux anticiper les évolutions et prendre les bonnes décisions.

PARCOURS EXPRESS

- Petit-fils de Robert Fiévet, gendre de Léon Bel, Antoine Fiévet est un entrepreneur.
- Il démarre sa carrière dans la communication. D'abord en créant une entreprise d'objets publicitaires puis en s'associant pour fonder une agence de communication spécialisée dans l'édition.
- En 2004, il rejoint Emap France, n° 3 de la presse hexagonale, où il prend la responsabilité du marketing d'un titre de presse TV.
- Il est nommé, en 2001, associé gérant commandité de la société Unibel, holding de contrôle des Fromageries Bel.
- En 2006, il prend la présidence du Directoire de la holding.
- Antoine Fiévet est nommé Président-Directeur Général du groupe Bel, le 14 mai 2009.

Comment ? En restant concentrés sur ce qui fait notre force : nos marques cœur et notre format en portion, qui est pratique, accessible, anti-gaspillage, et parfaitement adapté aux pays émergents. En préservant la qualité de nos produits. En continuant d'innover. L'innovation représente 8 % de notre chiffre d'affaires, je souhaite que ce pourcentage passe à 10 en 2015, ce qui est très ambitieux. Mais nous nous en donnons les moyens.

Vous affichez aussi, à plus long terme, l'ambition de compter 1 milliard de consommateurs en 2020. Qu'est-ce qui, selon vous, peut créer leur adhésion et leur préférence pour les marques Bel ?

L'histoire nous montre que les marques qui savent maintenir leur croissance dans la durée sont celles qui sont assises sur des valeurs fortes. Dans un contexte sans cesse en mouvement, où les repères se brouillent, la confiance repose sur le partage de valeurs. Prenez l'exemple de La vache qui rit® : c'est notre première marque, la plus ancienne, et elle progresse de 10 % chaque année de façon constante depuis 5 ans.

Je crois aussi que notre mission et notre manière de la déployer sont de puissants leviers d'adhésion aux produits Bel. La mission de Bel est d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait. Pour apporter ce sourire, nous devons tout d'abord comprendre parfaitement nos consommateurs et c'est un axe – la compréhension des modes de vie, de la place de l'alimentation dans les familles – que nous continuons de développer.
Le plaisir renvoie au goût et à la qualité. Enfin, le meilleur du lait, c'est le concentré de nutriments qu'apporte le fromage bien sûr, protéines, minéraux, vitamines, une source majeure de calcium.

Est-ce que votre identité d'entreprise familiale peut également y contribuer ?

Elle contribue à créer et à entretenir un lien avec la marque Bel, oui, c'est certain. Aujourd'hui, Bel est une entreprise à capitaux familiaux, avec des actionnaires vigilants et concernés. Ses actionnaires sont les gardiens des valeurs et de l'image de l'entreprise Bel. Cela donne du sens à notre action sur le long terme et je sais que nos collaborateurs y sont sensibles. Bel est une "grande maison", dans laquelle les dirigeants restent accessibles et impliqués. Nous sommes conscients qu'au travers des 10 600 collaborateurs du Groupe, ce sont autant de familles qui sont directement liées au Groupe. Ce lien familial nous engage réciproquement dans la réussite de l'entreprise.

Vous avez fait évoluer votre mode de gouvernance, en 2012, en créant un Comité exécutif. Dans quel objectif ?

J'ai effectivement souhaité déléguer davantage de responsabilité à mes Directeurs Généraux délégués. Je souhaite consacrer plus de temps à la prospective et à l'anticipation : si aujourd'hui, Bel est une entreprise solide et performante, c'est parce qu'il y a 30 ans, 40 ans, ses dirigeants ont pris les bonnes décisions en développant l'international et en choisissant de ne pas se diversifier sur d'autres segments laitiers. Cette vision de long terme nécessite que l'on y consacre du temps.

Les marques cœur représentent

68 %

du CA en 2012 contre 66 % en 2011

GOUVERNANCE

Fromageries Bel est une société anonyme à Conseil d'administration cotée sur Euronext Paris. Unibel est l'actionnaire principal et la société holding animatrice du groupe Bel constitué d'Unibel, de Fromageries Bel et de l'ensemble des sociétés contrôlées. À ce titre, elle participe activement à la conduite de la politique du groupe Bel, à la détermination de sa stratégie et à son contrôle.

Le Comité de direction au 1er avril 2013

❶ **ANTOINE FIÉVET** / Président-Directeur Général / ❷ **BRUNO SCHOCH** / Directeur Général Délégué, en charge des Affaires Financières et Juridiques et des Systèmes d'Information / ❸ **FRANCIS LE CAM** / Directeur Général Délégué en charge des Opérations / ❹ **DENIS GAYOUT** / Vice-Président Marketing / ❺ **ÉRIC DE PONCINS** / Directeur Général Délégué à la Présidence d'Unibel chargé de la Stratégie, du Développement et de la Transformation.

Le Conseil d'administration

La société Fromageries Bel est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, Antoine Fiévet, est également Directeur Général. Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques, notamment en matière économique, sociale, financière et industrielle, et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche du groupe Bel et s'appuie à cet effet sur les travaux et les recommandations de ses Comités et des Comités du Groupe.

Le Comité exécutif

Les membres de la Direction Générale – le Président-Directeur Général et les deux Directeurs Généraux Délégués – représentent Fromageries Bel dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus, dans les limites fixées par la loi et le règlement intérieur du Conseil d'administration, pour agir en toutes circonstances au nom de Fromageries Bel. Ils se réunissent en COMEX de façon hebdomadaire pour entériner et ratifier les décisions en s'appuyant notamment sur les recommandations faites par le Comité de direction ainsi que pour piloter mensuellement la performance économique et l'exposition aux risques du Groupe.

Le Comité de direction

Le Comité de direction est le lieu de coordination opérationnelle qui a en charge la bonne exécution de la stratégie, des politiques Métiers et l'atteinte des objectifs annuels et pluriannuels du Groupe. Il prépare les décisions de la Direction Générale en formulant des recommandations sur l'optimisation de la performance opérationnelle et sur les politiques Métiers. Une fois les décisions entérinées par la Direction Générale en COMEX, et selon les cas par le Conseil d'administration, il est en charge d'en assurer la bonne exécution opérationnelle et d'en suivre les résultats et les impacts. Le Comité de direction est co-présidé par les 2 Directeurs Généraux Délégués garants de son fonctionnement vis-à-vis du PDG.

❻ **GUILLAUME JOUËT** / Vice-Président Ressources Humaines, Communication et Développement durable / ❼ **HUBERT MAYET** / Vice-Président Direction Industrielle et Technique / ❽ **ÉTIENNE LECOMTE** / Vice-Président Europe de l'Ouest / ❾ **PHILIPPE CHAMPLONG** / Vice-Président Europe du Nord et de l'Est / ❿ **FRÉDÉRIC NALIS** / Vice-Président Amériques, Asie-Pacifique / ⓫ **CHAKIB SEDDIKI** / Vice-Président Grande Afrique / ⓬ **JOE TAYARD** / Vice-Président Proche & Moyen-Orient.

CHIFFRES CLÉS

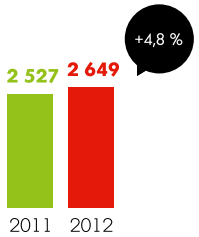
ÉLÉMENTS CLÉS DES COMPTES 2012 GROUPE

(En milliers d'euros)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	**2 648 706**	2 527 100	4,8 %
Marge brute	**818 814**	718 612	13,9 %
Résultat des activités courantes	**237 966**	184 695	28,8 %
Résultat opérationnel	**211 387**	170 420	24,0 %
Résultat net	**128 425**	96 103	33,6 %

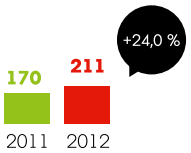
(En millions d'euros)	2012	2011	Variation
Capitaux propres	**1 150**	1 044	13,9 %
Endettement financier net	**64**	194	-24,9 %

Dans un contexte de ralentissement économique en Europe, et malgré les troubles observés sur certains marchés du Proche et Moyen-Orient, le Groupe a enregistré une nouvelle croissance de ses volumes et de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2012. Aucun effet de périmètre n'est intervenu sur la période. Hors effets de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 3,4 % portée par le dynamisme des ventes à l'international, et en particulier en Grande Afrique. Cette expansion régulière traduit la pertinence des politiques commerciales, la force des réseaux de distribution, le talent des équipes pour améliorer le mix marques et proposer des produits innovants autour des marques emblématiques du Groupe.

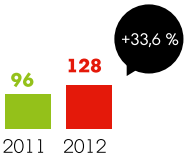
CHIFFRE D'AFFAIRES
EN MILLIONS D'EUROS



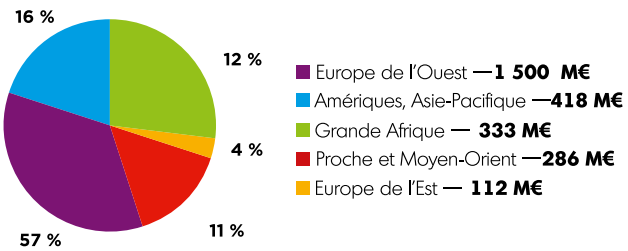
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
EN MILLIONS D'EUROS



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
EN MILLIONS D'EUROS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (en millions d'euros)



2,6 MDS€

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE BEL EN 2012

+ 4,8 %

PAR RAPPORT À 2011

PERSPECTIVES 2013

Dans un contexte économique tendu en Europe, peu propice au développement de la consommation, et confronté aux aléas de certains marchés hors d'Europe, le Groupe débute l'exercice 2013 dans un climat offrant peu de visibilité. Cependant, fort d'une situation financière très saine, de l'engagement de ses collaborateurs, de ses efforts d'innovation et de la répartition géographique équilibrée de ses activités, le Groupe reste confiant dans ses capacités à continuer de défendre et développer durablement ses positions sur le marché mondial des fromages.

PLUS D'INFOS

RETROUVEZ LES RÉSULTATS FINANCIERS 2012 RÉSUMÉS EN PAGES 75 À 79

WWW.GROUPE-BEL.COM – RUBRIQUE FINANCE

VERS DE NOUVELLES AMBITIONS DE PERFORMANCE

En 2012, Bel annonçait de nouvelles ambitions de performance, en affichant un objectif de croissance de près de 20 % de son chiffre d'affaires à horizon 2015. Francis Le Cam et Bruno Schoch, Directeurs Généraux Délégués du Groupe, détaillent la stratégie et les moyens de cette ambition.

Comment a été fixée cette ambition de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015 ?

Bruno Schoch : C'est ambitieux mais tout à fait réalisable. Entre 2009 et 2012, le chiffre d'affaires net de Bel a progressé à un rythme moyen de 6 % par an. C'est le rythme de croissance organique que nous voulons maintenir jusqu'à l'horizon 2015. Cela nécessitera d'être encore plus performant dans un contexte qui semble malheureusement se durcir dans les années à venir.

Quels sont les leviers qui nourrissent cette ambition ?

Francis Le Cam : Rappelons tout d'abord la puissance de notre modèle économique, fondé sur nos 5 marques cœur, leaders sur leurs marchés, le plus souvent "niches" mais mondiaux, et partout en croissance. D'autre part, notre excellence industrielle notamment dans le domaine des portions, notre "terrain de jeu" prioritaire. Enfin, la répartition géographique de nos activités. En particulier, et c'est unique dans notre métier, notre poids sur des marchés en très forte croissance tels l'Afrique, le Moyen-Orient ou la zone Asie-Pacifique.

À partir de ces bases solides, la croissance reposera sur 3 piliers :

- **L'innovation**, pour enrichir notre offre, en nous concentrant sur les 3 segments en croissance du marché : "Spreads, Slices, Snacks*". Nous avons déjà démontré notre capacité à réussir dans ce domaine ;

- la poursuite du déploiement géographique de **nos marques cœur**, à l'image du succès que nous rencontrons aux Etats-Unis depuis quelques années ;

- Enfin et avant tout, **la qualité et l'engagement** des équipes de Bel pour franchir ces "nouvelles frontières" produits et pays.

En fonction des zones, le contexte économique est incertain. Cela ne fait-il pas peser un risque sur la capacité du Groupe à atteindre cette ambition ?

Bruno Schoch : C'est vrai, mais le fromage, et particulièrement les segments sur lesquels nous sommes présents, résiste encore à la crise.

Francis Le Cam : J'ajouterai que dans cet environnement incertain, nos marques disposent d'un capital affectif très fort qui rassure nos consommateurs. Notre mission affichée d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait est, de ce fait, plus que jamais d'actualité. ■

LE COMITÉ EXÉCUTIF DE BEL (DE GAUCHE À DROITE)

Francis Le Cam
Directeur Général Délégué en charge des Opérations

Antoine Fiévet
Président-Directeur Général

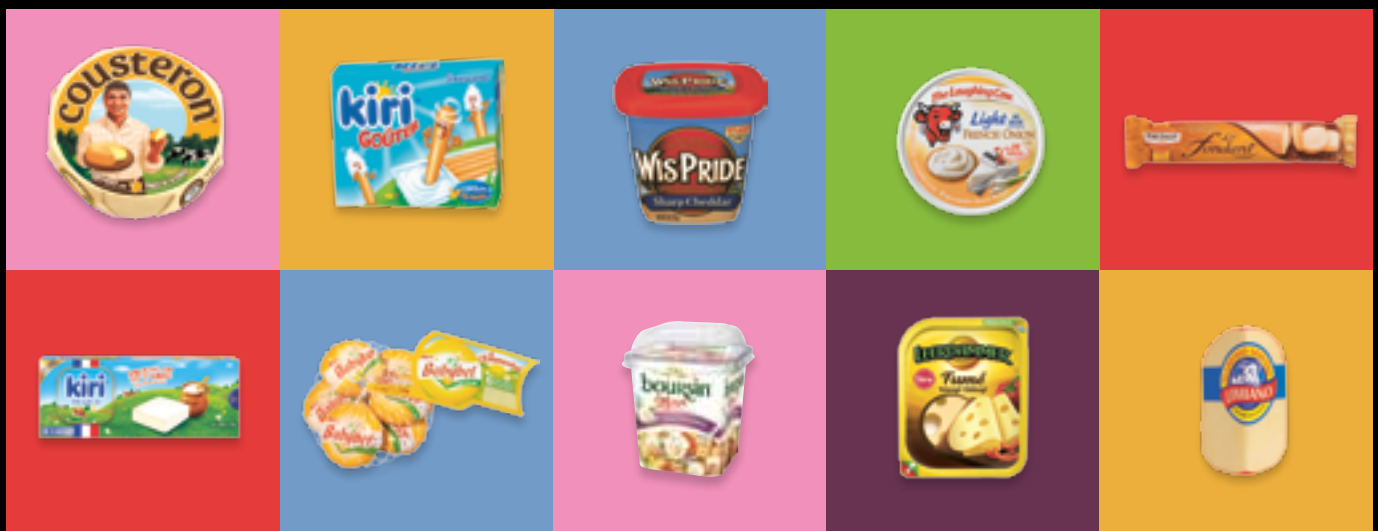
Bruno Schoch
Directeur Général Délégué, en charge des Affaires Financières et Juridiques et des Systèmes d'Information

**À tartiner, Tranches, Snacks*

TERRITOIRES / CONSOMMATEURS / IMPLANTATIONS / DÉVELOPPEMENT

MARKET REVIEW

RAPPORT D'ACTIVITÉ DU GROUPE BEL 2012



MARQUES
LES RECETTES DU SUCCÈS

MARQUES
Les recettes du succès

Il est des marques qui, plus que d'autres, savent remporter l'adhésion des consommateurs. Iconiques, elles traversent les époques, les modes et les frontières en restant toujours aussi positives et attractives. Les marques Bel sont de celles-là : de Kiri® à Mini Babybel®, en passant bien sûr par la mythique La vache qui rit®, leur succès ne se dément pas.

Pourquoi, comment ? Réponse en 5 points.

PLUS D'INFOS...

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'INNOVATION BEL,
RENDEZ-VOUS PAGE 43 DE CE RAPPORT.

1 DES MARQUES QUI DONNENT LE SOURIRE

LES MARQUES BEL ÉVOQUENT LA BONNE HUMEUR ET LE SOURIRE. Historiquement revendiqué par l'aînée d'entre elles, La vache qui rit®, ce sourire, que le groupe Bel s'est donné pour mission d'apporter dans toutes les familles, est d'abord lié aux qualités intrinsèques de ses produits. Il est également associé au côté pratique et ludique de la portion, qui s'emporte partout et accompagne les repas comme les en-cas, chez soi ou en plein air. Mais ce sourire est aussi lié à l'audace et à l'humour de leurs campagnes publicitaires : "Have you laughed today ?*", "Du Leerdammer®, ou je fais un malheur", "Mini Babybel®, c'est bien fait pour nous", "Quand La vache qui rit® rit, c'est vachement réussi"..., toutes porteuses de bonne humeur et de sourire partagé.

** Avez-vous ri aujourd'hui ?*

2

DES PLAISIRS SAINS

LE LAIT, QU'IL SOIT LIQUIDE OU TRANSFORMÉ, EST LE COMPOSANT ESSENTIEL de tous les fromages Bel. Riche en protéines, minéraux et en vitamines, il est une source majeure de calcium, indispensable à la croissance et à la santé osseuse. Ainsi, en fonction de leur mode de fabrication, les fromages Bel contiennent en moyenne entre 300 et 900 mg de calcium pour 100 g. Les fromages destinés aux enfants sont au cœur de la politique nutritionnelle de Bel, qui s'est donné pour priorité d'optimiser la teneur en calcium et maîtriser les apports en lipides et en sodium de leurs recettes.

Les fromages Bel, parce qu'ils s'incorporent facilement aux préparations, sont également un excellent moyen de familiariser les plus jeunes avec d'autres familles d'aliments qui ne sont pas toujours plébiscitées, en les associant par exemple à des légumes.

"FACILES À CUISINER, LES FROMAGES BEL PERMETTENT DE FAMILIARISER LES PLUS JEUNES AVEC D'AUTRES FAMILLES D'ALIMENTS."

FOCUS

RÉNOVATION DE FORMULES

Dans le cadre de sa politique nutritionnelle, des formules rénovées ont été lancées en 2012.

Par exemple, la teneur en lipides des portions triangulaires de La vache qui rit® commercialisées au Vietnam est passée de 27 à 23,5 g de lipides pour 100 g de fromage. Une nouvelle recette de Kiri Crème® a été lancée en septembre. Elle est commercialisée dans toute l'Europe de l'Ouest. Ses teneurs sont conformes aux engagements de la Charte d'Engagement Volontaire de progrès nutritionnel dans le cadre du Programme National Nutrition Santé (PNNS) : 29,5 g de lipides et 570 mg de sodium pour 100 g de fromage.

3 LA SÉCURITÉ COMME PRIORITÉ

SI LES MARQUES BEL SÉDUISENT et fidélisent les consommateurs génération après génération, c'est aussi parce qu'elles sont synonymes de sécurité alimentaire et de confiance. Chaque étape du cycle de vie des produits fait l'objet de contrôles qualité rigoureux et d'une traçabilité intégrale : toutes les matières premières qui entrent dans leur composition sont analysées. Le respect de la chaîne du froid est également au cœur des enjeux de sécurité alimentaire : des audits sont réalisés tout au long de la chaîne de production et de distribution, de la collecte du lait jusqu'au transport, au stockage et à la mise en vente chez le distributeur. Chacun des 27 sites de production Bel dans le monde applique les exigences de qualité et de sécurité alimentaire strictes définies par le Groupe, inspirées du référentiel Global Food Safety Initative (GFSI).

DES GOÛTS SPÉCIFIQUES ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉS EN ÉCHO AUX HABITUDES ALIMENTAIRES LOCALES.

4 UNE PORTÉE UNIVERSELLE

PRÉSENTES SUR LES 5 CONTINENTS ET OFFRANT L'ASSURANCE D'UNE QUALITÉ ET D'UN GOÛT UNIQUES, les marques Bel sont synonymes de proximité. Avec 27 usines dans le monde, les fromages Bel sont produits au plus près de leurs lieux de vente et de consommation. Mais l'attractivité des marques Bel tient aussi à leur capacité à s'adapter aux goûts, aux besoins nutritionnels et aux pratiques de consommation des différents marchés. Des goûts spécifiques ont été développés en écho aux habitudes alimentaires locales.

En 2012, La vache qui rit® s'est ainsi déclinée en une nouvelle saveur sucrée à la fraise pour les consommateurs coréens et chinois. Au Moyen-Orient, Kiri® se décline façon Labneh, et en version sucrée au Japon et en Corée. Les compositions sont également adaptées aux besoins nutritionnels des populations : par exemple en Egypte, où l'on observe des carences en calcium et vitamine D, La vache qui rit® a été spécialement enrichie pour répondre aux besoins des enfants. Cette optimisation s'accompagne d'un étiquetage pédagogique pour sensibiliser aux bénéfices de ces nutriments pour la croissance et le développement des enfants.

RENDRE NOS MARQUES ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

En tant que groupe agro-alimentaire mondial, Bel a à cœur de rendre ses marques accessibles au plus grand nombre. Pour améliorer l'accessibilité de ses produits, Bel mène différents programmes :

MAÎTRISER LES COÛTS DE PRODUCTION

Bel cherche à maîtriser les effets de l'évolution des prix des matières premières et de l'énergie par des programmes menés au sein des 27 usines du Groupe.

ADAPTER LES FORMULATIONS

Bel développe des marques locales aux recettes spécifiques, offrant une qualité nutritionnelle et souvent une conservation hors froid, mais à un coût plus accessible en regard du pouvoir d'achat des populations.

DIVERSIFIER SON OFFRE

Parce qu'une part encore importante de la population des pays en développement dispose d'un pouvoir d'achat très faible, Bel a créé la division Bel Access dont l'une des ambitions est de rendre accessible le meilleur du lait au plus grand nombre en développant de nouveaux produits spécifiquement adaptés à leurs besoins nutritionnels.

PLUS D'INFOS...

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA DÉMARCHE DE BEL EN MATIÈRE DE NUTRITION,
RENDEZ-VOUS PAGES 44-45
DE CE RAPPORT.

5 DES MARQUES RESPONSABLES

BEL A DÉVELOPPÉ UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE qui repose sur 5 piliers, véritables engagements auprès de ses parties prenantes. Les marques relaient bien sûr ces engagements, notamment au travers de leurs communications. Au-delà de l'acte d'achat, le consommateur recherche des points de résonance entre sa sensibilité aux enjeux de société, sa volonté d'engagement, et l'engagement sociétal qu'il perçoit chez les marques qu'il consomme. Les marques ont le devoir de répondre à la demande d'information des consommateurs, d'appliquer des principes d'éthique dans leurs pratiques de communication, voire de s'engager en faveur de causes sociétales et environnementales.

En 2012, **Mini Babybel®** a apporté son soutien à l'association Le Rire Médecin®, avec des valeurs communes comme le partage, l'échange et le rire. L'association intervient auprès des enfants hospitalisés pour les aider à mieux faire face à la maladie grâce aux performances de clowns professionnels. Mini Babybel® a apporté un soutien financier. Mais la marque a aussi mis en place le

Grand Défi Nez Rouge pour valoriser et communiquer autour des actions de l'association, et pour associer les consommateurs à sa cause. Chacun a ainsi été invité à créer une grande chaîne solidaire sur Internet, en postant sa photo portant un nez rouge. Avec 5 500 photos postées sur le site, 3 300 visites de clowns ont été offertes à des enfants hospitalisés.

Au Liban, **Picon®** noue depuis 2010 un partenariat avec l'association Arc-En-Ciel autour d'un programme destiné aux enfants : "Les héros du bonheur". Cette opération vise à impliquer les enfants dans une démarche de solidarité et de développement durable. Une quarantaine d'écoles libanaises ont participé à l'opération.

DES MARQUES À FORT POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

Focus sur le marché africain

LES MARQUES BEL SONT DE PUISSANTS VECTEURS DE DÉVELOPPEMENT : proches des consommateurs, synonymes de plaisir sain et adaptées aux habitudes de consommation locales, elles trouvent leur place dans les foyers du monde entier. En Afrique, La vache qui rit® est aujourd'hui la marque phare du Groupe sur le continent. De plus en plus appréciée par une population de classes moyennes en plein développement, elle illustre parfaitement cette capacité des fromages Bel à séduire de nouveaux consommateurs dans le monde entier.

Présentes sur le continent africain depuis 40 ans, les marques Bel ont déjà séduit 150 millions de consommateurs, soit près de 15 % de la population totale de l'Afrique. Le Groupe continue à se développer et part à la conquête de nouveaux consommateurs au Nigeria, en Angola, en Afrique du Sud ou en Tanzanie. Dans les 20 prochaines années, ce sont ainsi 200 millions de nouveaux consommateurs africains qui pourraient rejoindre la grande famille des amateurs des marques Bel.

UN AIR DE FAMILLE

Cette ambition est portée par une véritable révolution économique et démographique sur le continent, avec l'émergence des classes moyennes dont la population a été multipliée par au cours des 30 dernières années. Cette classe émergente représente ainsi plus de 150 millions d'individus disposant d'un revenu moyen journalier supérieur à 4 dollars. Ce nombre sera encore multiplié par 4 d'ici 2050 : elle comptera alors 600 millions de personnes. Sans être parfaitement homogène, cette population présente des caractéristiques communes, comme la taille plus limitée des familles, le travail des femmes, le niveau d'alphabétisation et d'études ainsi qu'un souci important de l'éducation des enfants. Elle développe également de nouvelles habitudes de consommation, comme l'utilisation du mobile, d'Internet, de l'électroménager, de cosmétiques ou la fréquentation de restaurants ou de supermarchés. Soucieuses de l'équilibre alimentaire de leur famille, les mères voient notamment

Les classes moyennes développent de nouvelles habitudes de consommation : utilisation du mobile et d'Internet, de l'électroménager, ou la fréquentation de restaurants ou supermarchés.

Ces photos sont issues des études menées pas Collateral Créations pour Bel afin de mieux comprendre l'évolution des habitudes alimentaires des classes moyennes africaines.

CHIFFRES CLÉS / BEL EN AFRIQUE

+ 26 %
PROGRESSION
du chiffre d'affaires en 2012

2
MARQUES CŒUR
La vache qui rit®, Kiri®

3
MARQUES LOCALES
Picon®, Régal Picon®, Les Enfants®

Source : World Bank - Banque mondiale

40 % DES VENTES MONDIALES DE LA VACHE QUI RIT® SONT RÉALISÉES EN AFRIQUE, DONT LE QUART VENDU, À LA PORTION

BEL EN AFRIQUE

› **3 200 COLLABORATEURS SOIT 28 % DES EFFECTIFS DU GROUPE**
LE 2E BASSIN D'EMPLOI DE BEL DANS LE MONDE AVEC 99,5 % DE TALENTS LOCAUX.

› **3 IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES**
TANGER (MAROC)
LE CAIRE (EGYPTE)
KOLÉA (ALGÉRIE)

dans le fromage, un excellent moyen de faire consommer des produits laitiers à leurs enfants.

UNE MARQUE PHARE

Face à cette demande émergente, l'atout phare de Bel en Afrique, c'est la marque La vache qui rit® et sa présentation sous forme de portion. Les portions apportent une réponse concrète et efficace à la triple problématique de la nutrition, de la sécurité alimentaire et du coût. Les études de l'OMS montrent que les populations africaines souffrent de carences en protéines et en calcium, auxquelles la portion apporte une réponse adaptée par sa recette enrichie en calcium et en vitamine D. Par ailleurs, le faible niveau d'équipement en matière de chaîne du froid dans la distribution rend La vache qui rit® tout à fait adaptée à la réalité de l'Afrique. Et enfin, le coût modique de la portion, vendue 15 centimes d'euros en moyenne, permet son achat même par ceux dont les revenus restent modestes. La vente à la portion représente ainsi 25 % des ventes sur le continent.

MIEUX CONNAÎTRE LES ATTENTES

Pour mieux connaître les aspirations et les habitudes de consommation de ces nouveaux consommateurs, Bel a mené, en 2012, une démarche d'investigation créative avec une structure originale : **Collateral Créations**. Son cofondateur, **Joan Bardeletti**, est un spécialiste reconnu des classes moyennes africaines, qui associe, depuis 2008, travail journalistique, photographique et recherches sociologiques sur ce sujet. À travers une méthodologie commune et déclinée par thématiques ciblées sur des pays clés pour leur potentiel de développement (Sénégal, Afrique du Sud, Angola, Nigeria), Bel affine sa compréhension du mode de vie et des aspirations de cette nouvelle classe de consommateurs.

FOCUS

EN AVRIL 2012
La vache qui rit® est lancée à Lagos, au Nigeria. 13 vendeurs ont suivi le programme Bel X-Sales, programme de formation à la vente selon Bel, à destination des partenaires distributeurs. Les portions distribuées à Lagos sont produites dans l'usine Bel de Tanger, au Maroc.

PLUS D'INFOS
› et de photos sur notre site groupe-bel.com ou en flashant directement ce QRcode.

DES MARQUES si proches...

BEL, CE SONT BIEN SÛR 5 MARQUES UNIVERSELLES connues dans le monde entier, mais aussi une famille de 25 marques locales et internationales toutes aussi emblématiques pour leurs consommateurs. De Régal Picon® l'orientale à la Belge Maredsous®, découvrez quelques-unes de ces marques qui ont su se fondre dans la culture locale !

LE FROMAGE PRÉFÉRÉ DES SLOVAQUES

KARICKA®

(Slovaquie)

CE QU'UNE MAMAN A DE MEILLEUR À DONNER

Inspiré d'une danse traditionnelle slovaque, Karicka® est née en 1976. Son slogan, "the best from mom", témoigne de son importance dans les familles slovaques. Elle est la marque de fromage préférée des Slovaques, présente dans le réfrigérateur d'une famille sur deux. Elle représente à elle seule 65 % de la production fromagère de Bel Slovaquie.

MAREDSOUS®

(Belgique)

LA RECETTE SECRÈTE DES MOINES BELGES

En Belgique, plus d'un ménage sur deux consomme ce fromage dont la recette est héritée de l'Abbaye de Maredsous, Les fromages de la marque n °1 en Belgique y sont d'ailleurs encore affinés à la main. Un fromage traditionnel qui sait aussi jouer la modernité avec des présentations en bûchettes pour l'apéritif, tranches, fromage à tartiner...

BELCUBE®

(Japon)

BELCUBE® : LES JAPONAIS ET LES CORÉENS L'ADORENT !

Belcube®, c'est sous ce nom que les Japonais, les Coréens ou les Emiratis connaissent Apéricube®. Le Japon est d'ailleurs le second pays consommateur des mini-portions apéritives, après la France. Là-bas, ce fromage se consomme volontiers avec un verre de vin, pour un apéritif "à la française". Des saveurs spécifiques y ont été développées pour s'accorder avec le type de vin consommé.

UN APÉRITIF À LA FRANÇAISE

UNE RÉFÉRENCE POUR LES FAMILLES

REGAL PICON®

(Moyen-Orient)

LE FROMAGE AVEC LE GARÇON

Née au Moyen-Orient il y a 45 ans, la marque de fromage à tartiner célèbre dans tout le Moyen-Orient est une référence pour toutes les familles en recherche de produits de qualité et accessibles. Pour mieux s'adapter aux habitudes alimentaires de ses consommateurs, elle se décline en portions, en pots, en jarres et en tranches.

PLUS DE MARQUES

›Vous voulez découvrir plus de marques Bel ?

Rendez-vous sur **http://www.groupe-bel.com/fr/marques/les-marques** ou flashez directement ce QR code.

30 SECONDES POUR COMPRENDRE

LA DIMENSION INTERNATIONALE DE BEL

Engagé très tôt dans une stratégie de développement international, Bel dispose d'un excellent équilibre géographique de ses activités qui se révèle un solide levier de croissance. Historiquement présent en Afrique, au Moyen-Orient ou en Asie, et plus récemment en Amérique latine, le Groupe est implanté dans des régions où le potentiel de croissance économique et démographique reste fort. L'organisation en 5 zones géographiques, au plus près des bassins de consommation, permet d'appréhender au mieux le potentiel de développement des activités de Bel sur ses différents territoires avec une stratégie de leadership sur chacun de ses marchés. En 2013, l'organisation géographique du Groupe a évolué. Ce rapport retrace l'activité sur le périmètre 2012.

5 ZONES GÉOGRAPHIQUES

GRANDE AFRIQUE | **EUROPE DE L'OUEST** | **EUROPE DE L'EST** | **AMÉRIQUES ASIE-PACIFIQUE** | **PROCHE ET MOYEN-ORIENT**

49 NATIONALITÉS AU SEIN DU GROUPE

L'ACTUALITÉ DES MARQUES EN 2012
TOUR DU MONDE

EUROPE DE L'OUEST

EUROPE DE L'OUEST

Nouveautés pour Leerdammer®
Une nouvelle identité : nouveau logo et nouveaux packs !

FRANCE

1 million de fans pour La vache qui rit®
La vache qui rit® franchit en octobre le cap du million de fans sur sa page Facebook française.

PORTUGAL

La vache qui rit®, prêts pour l'école
Un petit récipient rigide prêt pour l'école pouvant contenir 2 portions triangulaires de La vache qui rit®. Une bonne idée qui permet que les portions ne s'écrasent pas dans le sac !

FRANCE / ALLEMAGNE

Nouvelles saveurs pour Leerdammer®
Leerdammer® décline sa gamme : nouvelle recette et nouveau packaging pour les tranches de Leerdammer® spécial croque-monsieur en France, nouvelle saveur méditerranéenne en Allemagne...

ACTUALITÉ DES MARQUES

EUROPE DE L'EST

POLOGNE

Nouveau marché pour les fromages Bel

Après le lancement prometteur de La vache qui rit® en Roumanie en 2011, La vache qui rit®, Mini Babybel® et Kiri® partent à la conquête du marché polonais.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Une nouvelle fraîcheur

Gervais Delicatesse® séduit les consommateurs tchèques avec ses saveurs "à la française".

ALLEMAGNE / ITALIE

Du foot dans les fromages

L'Euro 2012 inspire les marques Bel : des tatouages dans les packs de Kiri® en Allemagne ou un mode d'emploi pour transformer la cire Mini Babybel® en ballon de foot en Allemagne ou en Italie.

ANGLETERRE

Co-branding pour Mini Babybel®

Mini Babybel® et son slogan "98 % de lait" s'affiche sur 5,5 millions de cartons de lait chez Tesco et Sainsbury en Angleterre.

FRANCE

Kiri® lance cremedemots.fr

En partenariat avec La Croix-Rouge, Kiri® lance crèmedemots.fr, un site dédié aux parents et familles qui recense les mots rigolos des enfants. À chaque "crème de mots" postée, 100 portions Kiri® sont offertes à la Croix-Rouge.

FRANCE

Boursin® sur le net

En France, Boursin® renforce sa présence sur Internet : nouveau site – page Facebook … pour mettre du goût dans votre vie !

HOLLANDE

Récompense pour Boursin Minis®

En Hollande, un jury de consommateurs et de professionnels attribue le "FoodAward 2012" à Boursin Minis®.

L'ACTUALITÉ DES MARQUES EN 2012
TOUR DU MONDE

AMÉRIQUES ASIE PACIFIQUE

CHINE/CORÉE

La vache qui rit® sucrée

Lancement en Chine et en Corée de La vache qui rit® fraise, une saveur sucrée plus proche des habitudes de consommation locales.

USA

Lancement de La vache qui rit® version "cream cheese"

La gamme "Smooth Sensations" se décline en 5 variétés : une saveur crème classique et 4 saveurs "light" fraise, cannelle, légumes du jardin et nature.

À consommer avec modération

JAPON

De nouvelles saveurs pour l'apéritif

3 nouvelles saveurs pour Belcube® au Japon : pizza, fromage fumé et oignons frits, pour une dégustation raffinée au moment de l'Otsumami (apéritif).

MEXIQUE

Nouveaux goûts pour Noël

À l'occasion des fêtes de Noël, les consommateurs mexicains ont pu découvrir Mini Babybel® au gouda et La vache qui rit® mozzarella.

JAPON

Nouveau packaging pour Kiri®

ACTUALITÉ DES MARQUES

PROCHE ET MOYEN-ORIENT

MOYEN-ORIENT

Une campagne digitale pour les enfants

Depuis sa mise en ligne en 2010, près de 15 millions de visites ont été enregistrées sur le site www.albakara.com. En 2012, nouveau succès pour la campagne digitale lancée sur le thème de la nutrition, pour un lien toujours plus fort avec les enfants.

ÉMIRATS ARABES UNIS

Le produit de l'année

Les 3 saveurs originales La vache qui rit®, élues produits de l'année aux Émirats arabes unis.

PROCHE ET MOYEN-ORIENT

Nouvelle formule pour La vache qui rit®

La formule "body mind" est riche en calcium et enrichie en vitamines D et B12 qui contribuent à un bon développement physique et cognitif.

MOYEN-ORIENT

Une application Facebook pour Kiri®

Kiri® gagne des fans au Moyen-Orient en se lançant sur Facebook et proposant une application "Memory Game". Plus de 106 000 fans en 6 semaines.

GRANDE AFRIQUE

EGYPTE

Lancement prometteur pour Kiri® Labneh

Un Kiri® plus crémeux destiné à séduire les familles.

ALGÉRIE

Kiri® en barquette

Kiri® se lance en barquette Kiri Délice, une texture ultra crémeuse et un format généreux (200 g).

MAROC

Une bonne humeur contagieuse

La nouvelle campagne La vache qui rit® répand sa bonne humeur… Le "flash mob" organisé lors du lancement de la campagne dans un centre commercial marocain a été visionné plus de 700 000 fois sur Internet.

ALGÉRIE

Des recettes pour toutes les saisons

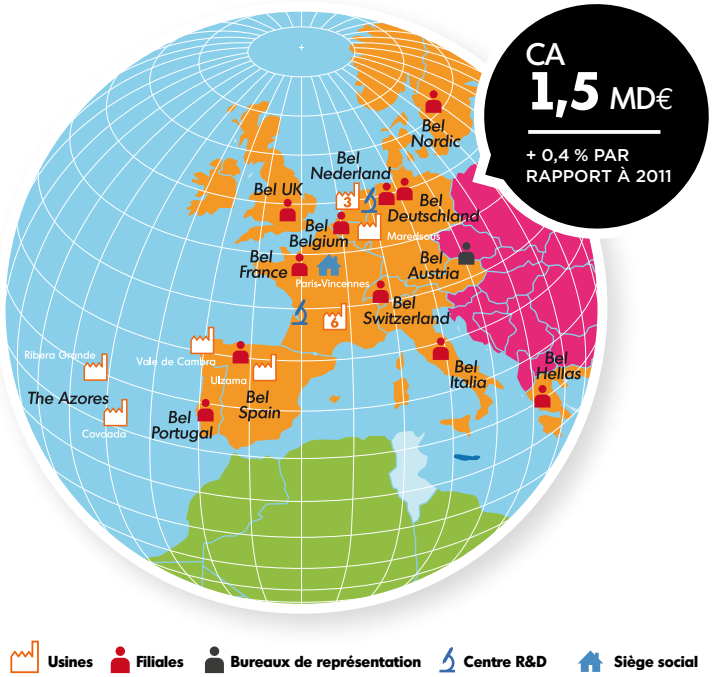
Le fromage n° 1 des Algériens se cuisine été comme hiver avec le Cahier des recettes La vache qui rit® Chef. 2,4 millions de livrets recettes distribués en 2012.

L'ACTIVITÉ EN EUROPE DE L'OUEST

ÉTIENNE LECOMTE

Vice-Président Europe de l'Ouest

Cette année encore, les marques cœur, déjà largement leaders sur leurs segments, ont développé leur part de marché et consolidé leur position.



Après deux années de forte croissance (+12 % entre 2009 et 2011), le chiffre d'affaires total de Bel en Europe de l'Ouest a été pratiquement stable en 2012 et s'élève à 1,5 milliard d'euros (+0,4 % par rapport à 2011).

Les marques cœur du Groupe, clairement priorisées, ont préservé leur dynamisme avec une croissance de près de 3 %. Ainsi ces marques, déjà largement leaders sur leurs segments, ont développé leur part de marché et consolidé encore leur position. **Mini Babybel®, porté dans toute l'Europe** par une nouvelle plateforme publicitaire, a été particulièrement dynamique avec une croissance de près de 7 %.

La croissance de Boursin® a été également très soutenue à près de 5 %, en particulier grâce au lancement réussi des roulés de Boursin®. Boursin® complète ainsi une gamme étendue à de très nombreux usages : de l'apéritif à l'entrée (avec Boursin® Salade) au plat principal (avec Boursin® Cuisine) au plateau de fromages (avec Boursin® Original). Et même aux sandwichs avec Boursin® Tartine.

Les autres marques cœur – La vache qui rit®, Kiri® et Leerdammer® – ont elles aussi connu des croissances positives.

Dans un contexte économique tendu en Europe, peu propice au développement de la consommation, l'année 2013 offre peu de visibilité. La stratégie de priorisation, avec le développement ciblé des investissements publicitaires, devrait cependant permettre de conserver le rythme de croissance des années précédentes sur les marques cœur.

FAITS MARQUANTS

BOURSIN®

Lancement réussi des roulés de Boursin® qui complètent une gamme étendue à de très nombreux usages.

ESPAGNE

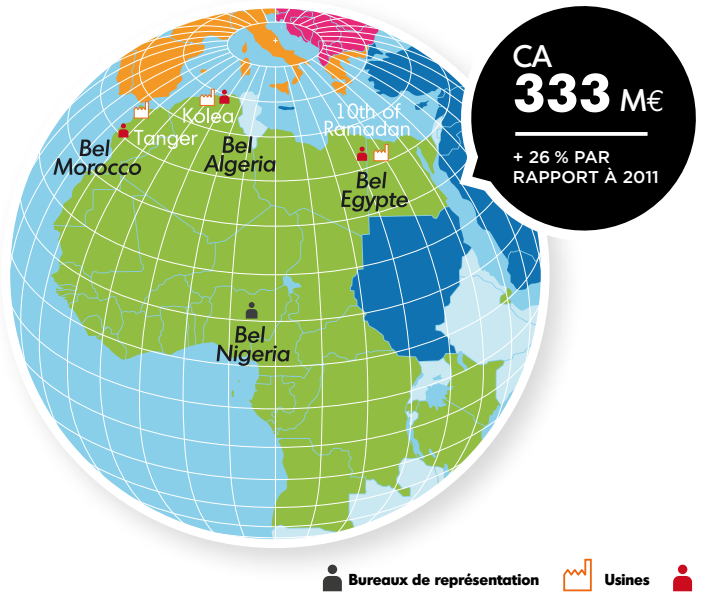
La vaca que ríe® soutient le développement de Bel en Espagne avec une progression de 10 % de ses ventes par rapport à 2011.

L'ACTIVITÉ EN **GRANDE AFRIQUE**

CHAKIB SEDDIKI

Vice-Président Grande Afrique

La zone Grande Afrique a contribué en 2012 à 50 % de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, alors qu'elle n'en représente que 13 %. Ces chiffres traduisent la puissance du modèle Bel et notre potentiel de développement sur le continent africain.



L'année 2012 a été marquée par une très forte accélération de la croissance de la zone Grande Afrique avec une progression de 26 % de son chiffre d'affaires. Une performance portée par des croissances à deux chiffres sur l'ensemble de nos activités dans cette zone. Fait remarquable, le rebond spectaculaire de notre activité en Libye qui progresse de 35 % en volume par rapport à 2010, dernière année d'activité pleine avant le contexte de guerre civile en 2011.

Deux marques phares sur le continent africain : La vache qui rit®, dont 40 % des volumes mondiaux sont vendus en Afrique, demeure notre première marque et progresse de 17 % ; Kiri® dont les ventes progressent fortement avec une augmentation de 35 % en 2012 et un chiffre d'affaires doublé depuis 2009. Une progression portée par des investissements marketing importants depuis 2009 mais aussi le lancement en 2012 de deux nouvelles offres prometteuses : Kiri® Délice et Kiri® Labneh, vendues en barquette pour un usage familial.

Notre volonté de croissance durable et responsable en Afrique a continué de guider nos investissements en 2012. Formation et développement des compétences de nos collaborateurs ; investissements capacitaires et programme de productivité et d'excellence opérationnelle dans nos trois sites de production ; formation de nos commerciaux avec le programme Bel X-Sales…

La situation macro-économique de l'Afrique reste favorable avec une croissance du PIB de l'ordre de 5 % (source FMI). Cependant, la pression concurrentielle s'intensifie et la stabilité politique reste complexe dans certaines zones géographiques. Aussi, l'année 2013 devrait marquer un retour à une croissance plus normative sur ce continent cher à Bel et qui demeure un relai de croissance affirmé pour le Groupe.

FAITS MARQUANTS

BEL ALGÉRIE FÊTE SES 10 ANS
L'Algérie, 1er marché de La vache qui rit® dans le monde.

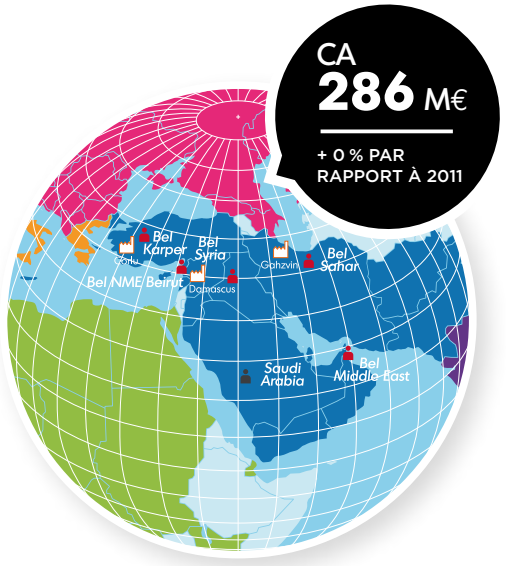
CERTIFICATION SOCIALE
de l'usine de Tanger. Bel est la 1re entreprise agroalimentaire au Maroc à obtenir cette certification.

UNE ANNÉE RECORD
pour les activités de Bel au Maroc, mais aussi en Egypte et en Libye malgré un contexte géopolitique encore très volatile.

L'ACTIVITÉ AU PROCHE ET MOYEN-ORIENT

JOE TAYARD
Vice-Président Proche et Moyen-Orient

La réactivité et l'engagement des équipes de la zone se traduisent une nouvelle fois par une augmentation des volumes hors marchés complexes. Nous gardons le cap pour poser les bases d'une croissance future sur ces territoires.



FAIT MARQUANT

FERMETURE TEMPORAIRE DU SITE DE PRODUCTION DE DAMAS EN SYRIE · En juillet 2012, la situation difficile en Syrie a conduit à la fermeture temporaire du site de production afin de préserver la sécurité des collaborateurs de la filiale à Damas. Les équipes de la zone ont été particulièrement réactives face aux différentes difficultés, notamment en mettant en place une nouvelle supply chain efficace qui a permis de répondre aux demandes du marché syrien, et à celle des marchés approvisionnés par la Syrie.

Dans une année 2012 particulièrement volatile, la zone Proche et Moyen-Orient a réussi à relever les principaux défis et crises auxquelles elle a dû faire face, tout en maintenant le cap sur les fondamentaux de son activité à moyen et long termes. Toutes nos positions dans cette zone affichent de fortes croissances de volumes par rapport à 2011 notamment les pays du Golfe (+7 %), du Levant (+4,5 %) ainsi que la Turquie (+13 %), à l'exception de la Syrie et de l'Iran pour des raisons politiques et économiques.

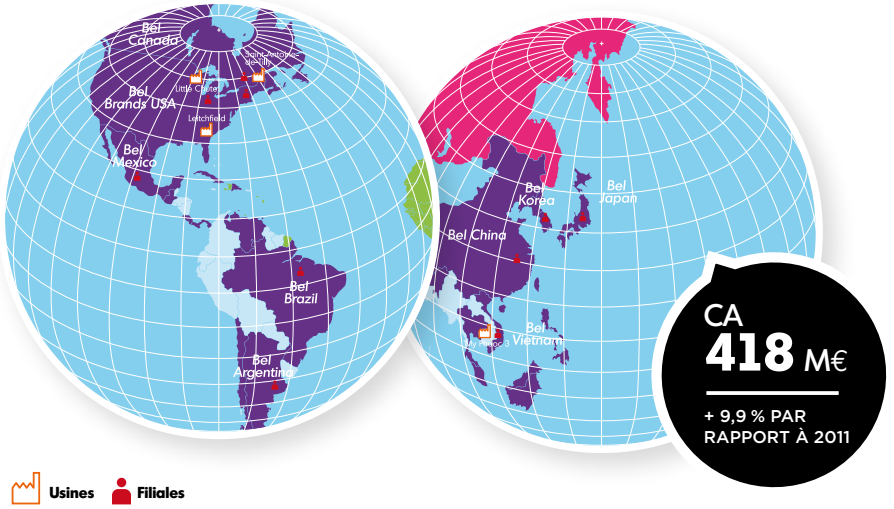
Plusieurs initiatives stratégiques sur les marques, le mix prix/promotion et les réseaux de distribution ont permis de consolider nos positions. Ainsi dans l'environnement très concurrentiel du Golfe, nos parts de marché se sont maintenues, en particulier grâce à la marque Kiri® et au lancement de la nouvelle formule de La vache qui rit®, enrichie en vitamine B12. Nous gardons une position de leadership sur les pays du Levant, avec un gain sur les parts de marché, notamment au Liban au travers de la marque locale Picon®. Le déploiement d'un réseau de distribution en Irak continue à marche forcée pour préserver notre leadership dans les conditions encore chaotiques de l'après-guerre. En Iran, malgré un environnement complexe, Kibi® en barquette (Kiri®) a été lancé avec succès et complète l'offre en portion, lancée il y a deux ans.

En 2012, la zone a terminé le travail de réorganisation de sa structure. En 2013, le travail sur les fondamentaux devrait continuer à porter ses fruits sur les économies les plus matures de la région, où les marchés fromagers restent dynamiques et porteurs d'opportunités. Parallèlement, la Turquie est en passe de devenir une plateforme stratégique avec l'augmentation des capacités de production, et l'Iran finira la mise en place de son nouveau modèle industriel sur un marché en croissance.

L'ACTIVITÉ EN AMÉRIQUES ASIE-PACIFIQUE

FRÉDERIC NALIS
Vice-président Amériques/
Asie-Pacifique

L'année 2012 confirme la solidité des choix stratégiques de la zone et permet de regarder les perspectives de croissance rentable avec optimisme.



L'année 2012 a été marquée par une consolidation de nos positions aux États-Unis et au Vietnam, deux pays moteurs de croissance de la zone Amériques, Asie-Pacifique. **En Amérique du Nord**, Boursin® confirme son fort potentiel de croissance et la version "cream cheese" de La vache qui rit® a été lancée et complète ainsi la gamme originale. Les ventes de Mini Babybel® continuent à croître, certes à un rythme moindre, après trois années de progression exceptionnelle. Les résultats enregistrés sur le continent nord-américain confirment le potentiel de séduction des fromages Bel sur ce territoire. À souligner, l'excellente performance de notre activité au Canada qui confirme à nouveau la cohérence de son modèle.

Les autres marchés de la zone ont également connu une performance satisfaisante, dans un contexte économique parfois agité avec toutefois un ralentissement de la croissance constaté au Japon. En effet, le contexte de baisse de la consommation au Japon se traduit par une progression modérée des ventes Belcube®, Kiri® en portion et blocs. Cependant Kiri® demeure n° 1 du "cream cheese" dans le pays. Le marché des fromages en portion progresse, conférant à Bel un fort potentiel de développement.

Sur les autres marchés d'Asie-Pacifique, l'année 2012 est marquée par le succès grandissant de nos marques La vache qui rit® et Belcube® en Corée qui ont bénéficié d'investissements publicitaires importants. Les ventes en volume ont progressé de près de 30 % en un an.

Au Vietnam, marché clé pour le Groupe sur le continent, notre activité a connu un ralentissement sur le premier semestre lié à des difficultés organisationnelles et logistiques. Mais les ajustements mis en œuvre se sont rapidement traduits au deuxième semestre par un retour à une dynamique de croissance rapide et pérenne. **En Amérique latine**, nous continuons à investir dans le développement de notre activité et la construction de nos marques au Mexique où nous nous sommes implantés il y a trois ans. D'autre part, dans un contexte d'économie dynamique en Amérique du Sud, le Groupe a ouvert en 2012 une filiale au Brésil et travaille sur le développement de ses marques La vache qui rit® et Mini Babybel® dans cette région. **L'année 2012 confirme la solidité des choix stratégiques de la zone** et permet de regarder les perspectives de croissance rentable avec optimisme.

FAITS MARQUANTS

CANADA
Au Canada, les ventes de Boursin® progressent de plus de 30 % en volume.

BRÉSIL
Bel ouvre une filiale au Brésil.

CORÉE
En Corée, La vache qui rit® progresse de plus de 70 % en volume et Belcube® de près de 30 %.

L'ACTIVITÉ EN **EUROPE DE L'EST**

PHILIPPE CHAMPLONG
Vice-Président Europe du Nord et de l'Est

2012 a été l'année du retour à la profitabilité en Europe de l'Est grâce à la mise en œuvre d'une stratégie clarifiée.

FAITS MARQUANTS

UKRAINE
La vache qui rit® et son format bloc adapté aux habitudes de consommation locales prend la place de n° 1 du fromage fondu en Ukraine.

LEERDAMMER
+ de 50 % de croissance en volume pour Leerdammer® en Europe de l'Est.

2012 est pour la zone Europe de l'Est une année de retour à une croissance pérenne. En effet, la zone a renoué avec les bénéfices après trois années déficitaires, dans un contexte d'évolution favorable du prix des matières premières. Ces résultats satisfaisants sont le fruit d'une stratégie basée sur le fort développement des marques cœur – + 55 % par rapport à 2011 –, la simplification des gammes des marques locales, ainsi que l'optimisation des outils de production. **La vache qui rit® bloc en Ukraine confirme cette année encore son succès** et permet à la marque de prendre la place de première marque de fromage fondu du pays. Leerdammer® connait également une forte croissance avec une progression des volumes supérieure à 50 %, résultat d'une stratégie très volontariste de relancement de la marque en République tchèque et en Slovaquie.

Les partenariats initiés avec Danone permettent aux marques Bel de faire des premiers pas prometteurs en Roumanie (2011) et en Pologne (2012). **2013 s'annonce comme une année de consolidation** du retour à la profitabilité axée notamment sur l'enrichissement de nos gammes, levier majeur de développement de nos marques.

L'ACTIVITÉ DE BEL INDUSTRIES

STÉPHANE PAILLOT
Directeur Général Bel Industries

D'une contrainte liée au lactosérum, Bel Industries en fait un atout, en développant en particulier de nouveaux marchés export et des produits à plus faible taux de matières protéiques."

En 2012, dans un contexte de marché structurellement élevé du prix du lactosérum lié à une demande mondiale soutenue, les ventes de Bel Industries enregistrent un recul de 3,6 %. En Europe, dans un climat économique dégradé, les ventes ont fortement régressé alors que le développement à l'export progresse. En effet, il représente aujourd'hui 68 % des ventes contre 58 % en 2011. Pour faire face à ce contexte de hausse des prix significative que subit le marché du lactosérum, Bel Industries a mis en œuvre, en 2012, une stratégie de diversification dans de nouvelles applications produit de protéines laitières de spécialité, génératrices de plus forte rentabilité. La dynamique commerciale et les extensions de gammes de produits permettent d'envisager des perspectives favorables en 2013.

FAITS MARQUANTS

2012 aura été l'année du développement commercial en Amérique du Sud et du maintien de la croissance en Asie.

À l'inverse, l'Europe est en fort retrait en termes de volume, du fait des effets conjugués de la crise et d'une météorologie peu favorable aux crèmes glacées, 1er domaine 'application des produits de Bel Industries.

L'ACTIVITÉ DE BEL INDUSTRIES

Bel Industries est la division du groupe Bel chargée de commercialiser auprès de clients industriels de l'agroalimentaire (fabricants de crèmes glacées, yaourts, applications laitières) des protéines laitières élaborées pour répondre à leurs besoins spécifiques. Sa marque Nollibel® est leader mondial sur son segment.

L'ACTIVITÉ 2012 DE BEL FOODSERVICE

JEAN-THIERRY DUFORT
Directeur Général Bel Foodservice

La nutrition demeure au cœur des engagements de Bel Foodservice avec de nombreuses initiatives menées en 2012, parmi lesquelles la rénovation du profil nutritionnel de la portion de Kiri®.

Dans un marché en fort ralentissement partout en Europe, où l'impact de la crise économique sur le pouvoir d'achat du consommateur européen le rend moins enclin à fréquenter la restauration commerciale, l'activité "Restauration Hors Foyer" progresse en volume de 1 %. La vache qui rit® et Boursin® sont les deux marques qui tirent le mieux leur épingle du jeu avec des progressions respectives de 5 % (dues principalement à la France et à l'Espagne) et de 11 % (suite au lancement de Boursin Tartine®).

L'activité "Produits Alimentaires Intermédiaires" poursuit son développement avec une progression en volume de plus de 10 %. Une tendance qui confirme la forte valeur ajoutée des fromages Bel pour les industriels de l'agroalimentaire et les chaînes de "fast-food" européennes.

FAITS MARQUANTS

RESTAURATION HORS FOYER

- Deux innovations : lancement de la portion individuelle Boursin Tartine® et de Leerdammer Zig Zag® en France et en Belgique.
- Rénovation du profil nutritionnel de la portion Kiri® vendue en Europe : taux de matières grasses réduit de 32 à 29,5 % et diminution du sel de 610 mg à 570 mg pour 100 g.

PRODUITS ALIMENTAIRES INTERMÉDIAIRES

- Lancement par Liebig® de la gamme "Doux plaisir au Kiri®", soutenu par une forte campagne publicitaire.
- Mac Donald® fait le choix des marques locales Bel à forte notoriété : en Belgique avec le BELGO burger au Maredsous® à la carte durant toute l'année 2012 ou l'opération Mc LUTISANO, burger au fromage Terra Nostra® au Portugal de fin mars à début mai 2012.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR BEL FOODSERVICE ET L'INNOVATION
RENDEZ-VOUS PAGE 56

Pionnier / Recherche & Développement / Expertise / Industrie

INNOVATION

~ Review ~

Nutrition

DES IDÉES POUR PARTAGER UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ALIMENTAIRE

DES IDÉES POUR PARTAGER UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ALIMENTAIRE

Selon que l'on soit européen, asiatique, africain ou américain, la composition d'un repas diffère sensiblement. Trop riche en lipides dans certains pays, pauvre en nutriments essentiels dans d'autres, chaque régime alimentaire comporte son lot d'excès et de carences.

Avec plus de 400 millions de consommateurs dans le monde, il est de la responsabilité de Bel d'apporter des réponses nutritionnelles adaptées aux besoins spécifiques de chaque population. Une des formes de l'innovation selon Bel.

Le fromage est un concentré de nombreux nutriments, protéines, vitamines, minéraux et oligo-éléments dont le calcium, qui contribuent à notre équilibre alimentaire. Il contient également des lipides, qui sont généralement consommés en excès dans les pays matures, mais dont certaines populations des pays émergents manquent cruellement. Alors comment faire en sorte de mieux partager les bienfaits du fromage avec le plus grand nombre en tenant compte des excès déjà présents dans certaines assiettes, et des carences observées dans d'autres ? La réponse est dans une approche spécifique pour chacun des territoires où sont consommés les fromages Bel, tant en termes de formulation, que de format ou de pédagogie nutritionnelle.

165 millions d'enfants

dans le monde ont un retard de croissance, du fait d'une alimentation insuffisante, d'un régime pauvre en vitamines et en minéraux, de soins inadéquats et de maladies selon l'OMS en 2011. Les taux les plus élevés de retard de croissance sont enregistrés en Afrique et en Asie.

1 900 calories

C'est la ration calorique minimum quotidienne nécessaire à un adulte selon la FAO (Food and Agriculture Organization des Nations unies). Avec 3 500 calories par jour, un Européen consomme en moyenne le double de cette ration.

"Bel s'engage à proposer à ses consommateurs des produits qui concourent à leur équilibre nutritionnel."

La portion, un atout pour l'équilibre nutritionnel

Proposer des fromages en portion permet de mieux accompagner parents et enfants dans l'apprentissage de l'équilibre nutritionnel et des quantités.

DES COMPOSITIONS ADAPTÉES

C'est en effet l'engagement de Bel que de proposer à ses consommateurs des produits conçus pour concourir à leur équilibre alimentaire. En interne, une équipe de nutritionnistes et diététiciens définit la politique nutritionnelle du Groupe avec le support d'un comité d'experts internationaux en nutrition. Les équipes Bel travaillent également avec des sociologues de l'alimentation, des nutritionnistes spécialistes de l'enfance… En tenant compte de toutes ces recommandations, les entités opérationnelles peuvent définir des plans de rénovation des recettes qu'elles commercialisent, dans le but de réduire leur taux de lipides et de sodium et d'augmenter leur taux de calcium.

DE L'AFRIQUE À L'ASIE

Adapter les formulations aux équilibres en vigueur dans les différentes régions du monde, c'est une idée simple et efficace déployée par Bel. D'après les études de l'OMS (Organisation mondiale de la santé), l'Afrique présente sur le plan nutritionnel des carences en protéines animales et en calcium. Pour traiter ce déséquilibre, depuis 2008, Bel a enrichi les portions de La vache qui rit® destinées au marché africain avec une formule spécifique : au lieu des 50 mg de calcium pour 100 g de fromage, elles en comptent 4 fois plus, avec 600 mg pour 100 g et Bel y a rajouté de la vitamine D. En Asie, au Vietnam, le Groupe a lancé une première expérimentation de produit à base de protéines de lait et de riz adapté aux besoins nutritionnels des enfants vietnamiens, baptisé Goodi®. Compte tenu des premiers retours d'expérience, le projet a été suspendu en 2012 afin d'optimiser le produit et de mieux l'adapter aux attentes gustatives des consommateurs. La formule revisitée sera lancée sur le marché au cours de l'année 2013.

Surnutrition et sous-nutrition

Dans les pays développés, les problèmes de santé associés à l'alimentation sont souvent liés à un apport calorique trop important, alors que les modes de vie sont de plus en plus sédentaires. Ce déséquilibre entraîne surpoids et maladies comme le diabète, les maladies cardio-vasculaires… En revanche, dans les pays en voie de développement, le problème majeur reste la sous-alimentation. Celle-ci peut conduire à des carences en nutriments essentiels et aux problèmes de santé et de développement qui en découlent. On observe toutefois que ces problématiques de sous-nutrition existent dans les pays développés pour certaines catégories sociales, tandis qu'obésité et surpoids apparaissent aussi dans les pays en voie de développement. C'est ce que l'on appelle la transition nutritionnelle.

INFORMER ET ACCOMPAGNER

Pour faire connaître ce nouveau produit aux mamans vietnamiennes, Bel a formé des ambassadrices chargées d'informer les mères de famille de ses bienfaits nutritionnels. Cette démarche pédagogique est une constante du Groupe. En Afrique et au Moyen-Orient, où les fromages sont consommés au petit déjeuner, les emballages véhiculent des consignes nutritionnelles et des exemples de petits déjeuners équilibrés. Les enfants sont également directement sensibilisés aux enjeux nutritionnels par des campagnes adaptées. Par exemple, au Moyen-Orient, depuis mai 2012, une campagne de communication digitale invite les enfants à combattre quatre monstres, aux côtés de La vache qui rit® et de ses deux fidèles compagnons : Karim et Sara. Chacun d'entre eux illustre un comportement alimentaire inadapté au bon développement des plus jeunes.

En France, une plateforme téléphonique permet aux consommateurs ou cuisiniers de cantines de poser leurs questions à une équipe de diététiciens. ●

Arnaud Laillou
MANAGER DE L'EXPERTISE TECHNIQUE DE GLOBAL ALLIANCE FOR IMPROVED NUTRITION (GAIN).

ENTRETIEN

3 questions à...

Arnaud Laillou développe des alliances entre secteur privé et secteur public pour permettre l'enrichissement des aliments en micro-nutriments.

Quels sont les principaux enjeux de nutrition sur lesquels vous intervenez ? Quels sont les principaux pays touchés par ces enjeux ?

Notre enjeu principal, c'est de lutter contre la malnutrition cachée, qui recouvre un déficit en micro-nutriments essentiels à la santé et au développement (tels que le fer, le zinc, l'iode, la vitamine A, D, B9, B12). Par exemple, les carences en fer n'ont pas d'effet immédiatement visible sur la santé mais peuvent générer de la fatigue, des difficultés d'attention, des troubles du développement chez les jeunes filles. Au sein de GAIN, nous travaillons à l'amélioration de la qualité nutritionnelle des aliments consommés principalement par les populations africaines et asiatiques, via leur enrichissement en vitamines et en minéraux.

Comment les industriels de l'agroalimentaire peuvent-ils agir pour lutter contre la malnutrition ?

Nous travaillons surtout avec les industriels locaux. Nous leur proposons d'utiliser des pré-mix de micro-nutriments dans leurs productions, pour les enrichir en vitamines et minéraux. Nous pouvons ainsi proposer des aliments enrichis aux populations locales à un coût qui reste accessible pour eux. Et surtout, cela nous permet d'intervenir sur des produits du quotidien, qui sont très consommés. Par exemple, en Asie, nous commençons à nouer des partenariats très utiles avec les fabricants d'huile végétale. Nous leur proposons de les enrichir en vitamines A et D. Nous avons en effet observé une carence croissante de la vitamine D dans les populations asiatiques malgré l'ensoleillement dans ces pays. Cette carence va limiter l'absorption du calcium au niveau osseux et engendrer des problèmes plus graves dans le futur. Nous travaillons de la même façon avec des industriels mondiaux, sur le même principe d'ajout de micro-nutriments adaptés aux carences des populations locales.

Sur quel projet accompagnez-vous Bel ? Quel type de partenariat avez-vous noué ?

Nous avons collaboré avec Bel au projet Goodi®, la spécialité fromagère développée par Bel Access pour le marché vietnamien. Bel nous a interrogés sur le type de micro-nutriments à ajouter à la recette. Nous avons préconisé de travailler sur le calcium, l'iode, le zinc, et toujours la vitamine D. Côté résultats, nous attendons justement ceux des premières analyses réalisées sur les consommateurs, elles sont en cours de traitement.

Découvrir GAIN

Créée en 2002 sous l'égide des Nations unies, GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) a été reconnue en 2010 organisation internationale par le Conseil fédéral suisse pour son action en faveur de la lutte contre la malnutrition. La Fondation a son siège à Genève en Suisse, et possède des bureaux de représentations notamment à Amsterdam, Singapour, Londres, Washington D.C., en Afghanistan, au Bangladesh, en Chine, en Ethiopie, au Ghana, en Inde, en Indonésie, au Kenya et au Nigeria.

30 SECONDES POUR COMPRENDRE

LE SENS DE L'INNOVATION BEL

L'innovation est une composante phare de la culture de Bel. Elle s'exprime dans toutes les phases du cycle de conception, de production et de commercialisation de ses fromages.
Les équipes de Bel inventent et réinventent les produits en créant de nouveaux goûts et de nouvelles textures, en repensant les emballages, en faisant évoluer le format d'une portion ou une formulation, en créant de nouveaux territoires de marque et de communication… Elles ont également la remarquable capacité à développer des processus et des outils industriels très performants, qui donnent à l'innovation du Groupe une belle longueur d'avance technologique.

30%
D'AUGMENTATION
DU BUDGET

CONSACRÉ À L'INNOVATION ENTRE 2009 ET 2012

180
COLLABORATEURS

TRAVAILLENT AU SEIN DES ÉQUIPES TECHNIQUES DÉDIÉES À L'INNOVATION DANS LE GROUPE.

8%
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

DU GROUPE RÉALISÉ PAR DES INNOVATIONS LANCÉES CES 3 DERNIÈRES ANNÉES

DE A À Z
L'INNOVATION DANS TOUS SES ÉTATS

Créer du sens, créer la surprise, créer la rupture…
L'innovation de Bel est multiple, et toujours créatrice de valeurs.
Découvrez quelques-unes de ses principales composantes,
à travers cet abécédaire de l'innovation "made in Bel".

COMME

AMBITION

L'ambition du département Innovation de Bel est de créer les "blockbusters" laitiers de demain.

COMME

BEL INNOVATION FACTORY

C'est le nom donné à l'équipe en charge du développement chez Bel.
Elle se déploie sur trois sites en France : des sites industriels dans lesquels le Groupe a installé des ateliers pilotes, et au siège du Groupe, qui accueille notamment les équipes en charge du packaging.

COMME

CROISSANCE

Pour atteindre son objectif de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015, Bel s'appuie sur l'innovation, facteur clé de conquête de nouveaux consommateurs et de nouveaux marchés. La R&D de Bel est mobilisée sur trois axes : développer de nouveaux produits "premium", développer l'accessibilité de ses produits et développer de nouveaux formats et extension de gammes des fromages existants.

COMME

DÉFIS

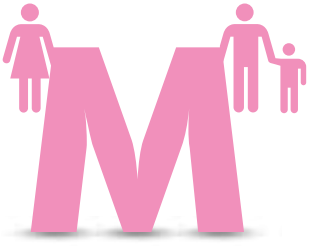
Pour les équipes de l'innovation de Bel, les défis sont une source de motivation incroyable.
Fabriquer des portions en taille "XXS" ? Réaliser de petits "roulés" de fromage frais… ? Aucun défi, qu'il soit conceptuel, technique, ou industriel, ne les arrête !

L'INNOVATION DE A À Z

COMME

INDUSTRIEL

Chez Bel, Industriel et Innovation font la paire.
Véritable élément de culture du Groupe, la capacité à transformer l'essai du développement dans une phase industrielle est un important vecteur de valeur ajoutée. Les prouesses techniques réussies par l'innovation industrielle créent ainsi des "barrières technologiques" fortes, qui creusent l'écart avec les concurrents. Une spécificité de Bel, l'ensemble des équipes dédiées à l'innovation dans le Groupe est intégré au sein de la direction industrielle.



COMME

MISSION

L'innovation de Bel se donne pour mission d'imaginer et développer de façon durable les produits qui correspondent aux besoins des consommateurs.

COMME

RUPTURE

L'innovation de Bel se caractérise par une logique de rupture.
Historiquement, Bel s'est bâti sur une différenciation par l'innovation. De la portion de La vache qui rit® à Apéricube®, en passant par Kiri®, Mini Babybel®, les tranches Leerdammer® ou plus récemment les roulés de Boursin®, toutes les marques cœur reposent sur une proposition de valeur inédite offrant aux consommateurs des goûts, des formats, des usages, des conditionnements totalement nouveaux et adaptés à leur mode de vie.

COMME

MINIATURISATION

Une partie des fromages Bel – et notamment la grande majorité des marques cœur – présentent une caractéristique commune : ils se présentent sous forme de petites portions individuelles. Cette capacité à concevoir et à fabriquer des portions miniatures est un axe d'innovation et une signature forte du Groupe. Pour atteindre ce niveau de miniaturisation parfois très fin – comme celui d'Apéricube® par exemple -, Bel conçoit ses propres outils industriels et adapte à son activité des machines existantes.

COMME

RÉNOVATION

La rénovation définit l'amélioration visible et la création de valeur pour le consommateur d'un produit existant, tandis que l'innovation s'applique aux nouveaux produits et aux extensions de gammes.

COMME

WOW !

Obtenir un "effet Wow !" chez le consommateur, c'est un objectif clé de l'innovation de Bel. Pour cela, il faut connaître et savoir anticiper leurs attentes. C'est pourquoi, les équipes Innovation travaillent, très en amont du processus d'innovation, avec des panels de consommateurs, qui permettent de mieux identifier leurs leviers de préférence.

LES INNOVATIONS 2012

L'innovation de Bel a permis de développer de nouveaux produits en 2012, déployés sur différents marchés.

BREAKFAST TIME !

La vache qui rit® s'adapte au petit-déjeuner des consommatrices américaines, avec une nouvelle gamme "Smooth Sensations™". Un goût crémeux et gourmand, 5 variétés (classique, classique allégé, légumes du jardin, fraise, cannelle), cette nouvelle formule de La vache qui rit® apporte une alternative idéale pour le petit déjeuner, le tout dans une portion qui ne contient que 55, voire 45 calories.

BOURSIN® : TOUJOURS PLUS DE FRAÎCHEUR

Une extension de la gamme Boursin arrive dans les rayons français et européens. Aromatisé à la tomate, à l'oignon et à la ciboulette, ce fromage frais prolonge la gamme existante, disponible en saveur "figue et noix".

KIBI®, UN SUCCÈS EN IRAN

Les consommateurs iraniens ont plébiscité Kibi® (Kiri®) lors de son lancement en format "portion" en 2010. En 2012 a été lancée la version "barquette" correspondant à un nouvel usage plus familial.

MINI BABYBEL®: LE GOÛT DE L'ITALIE

Destiné à une consommation familiale, Mini Babybel® prend le goût de l'Italie avec cette nouvelle version "Mozzarella Style". Il se présente comme un en-cas sain, plébiscité par les mères de famille. Développé pour le marché américain, il est allégé et adopte des saveurs plus douces.

Quelques exemples qui ne manquent pas de saveur…

LEERDAMMER®, UN GOÛT FUMÉ QUI CHANGE TOUT

Les Tchèques et les Slovaques ont pu découvrir une toute nouvelle saveur de tranches de Leerdammer®, au goût fumé. Ce nouveau produit permet à Bel de faire une première incursion sur le marché des pâtes dures aromatisées dans ces pays.

VESELÁ KRÁVA® CHANGE DE FORMAT

En République tchèque, La vache qui rit® adopte un format rectangulaire, cher aux consommateurs locaux. Trois saveurs ouvrent le bal : "classique", "olives" et "oignons rôtis".

DE NOUVELLES SAVEURS AU MEXIQUE

Bel innove et propose aux consommateurs de découvrir de nouvelles saveurs : La vache qui rit® piment et mozzarela et Mini Babybel® saveur gouda.

L'INNOVATION À L'HEURE INDUSTRIELLE

Bel a développé une forte culture de l'innovation dans ses processus de production. Sa capacité à créer des ruptures technologiques fortes est un des facteurs clés de différence et d'avance.

"L'INNOVATION EST HISTORIQUE ET CULTURELLE, ELLE FAIT PARTIE DE NOTRE ADN"

Hubert Mayet
Vice-Président Direction Industrielle et Technique

RENCONTRE AVEC HUBERT MAYET,
Vice-Président Direction Industrielle et Technique.

Comment définiriez-vous l'innovation industrielle chez Bel ?

L'innovation industrielle est d'abord historique : si on observe les grandes innovations du Groupe, on trouve toujours une dimension technique ou industrielle à l'origine. Mini Babybel® est ainsi venu de l'idée d'un technicien, qui pensait que l'on pouvait miniaturiser le format de 200 g, et qui a développé la technique nécessaire pour le faire. Elle est aussi, et surtout, culturelle : nous ne nous fixons pas de limites, c'est dans notre ADN. Et notre PDG continue à croire très fortement au pouvoir de l'innovation.

Il y a donc une démarche d'innovation propre à la production ?

Il y a des exemples dans le passé. L'exemple de la création d'Apéricube® est tout à fait emblématique : imaginez-vous que ce produit phare de Bel est parti de l'idée, dans les années 60, de donner des échantillons de nos produits aux consommateurs. Et qui dit échantillons dit miniaturisation. Les équipes ont alors entièrement adapté des machines d'un tout autre secteur industriel avec lesquelles nous produisons aujourd'hui encore Apéricube®. Si cette époque, où nous réalisions nous-mêmes nos machines est révolue, l'adaptation reste toujours d'actualité. Il demeure une forte culture industrielle et nous travaillons en collaboration très étroite avec les équipes R&D et marketing pour concrétiser les concepts, comme récemment les roulés de Boursin® ou La vache qui rit Pik & Croq'®.

Quels sont les facteurs qui ont fait évoluer l'innovation industrielle ces

dernières années ?

La croissance à l'international a été un facteur clé d'innovation industrielle. Il existe aujourd'hui 27 sites de production Bel dans le monde, dont 6 en France. Ce déploiement industriel dans de nouveaux territoires nous a appris à adapter nos modèles aux contraintes et aux opportunités locales. Innover, c'est aussi s'adapter.

Et quelles sont les difficultés que pose une telle internationalisation ?

Nous avons une forte exigence de qualité, sous-tendue par le fait que nous avons de grandes marques internationales : il nous faut donc assurer les mêmes standards de qualité partout dans le monde. C'est un enjeu très stimulant pour l'innovation. De la même façon, nous avons développé trois programmes transversaux Groupe, qui sont déployés sur tous nos sites de production : Boost, Tempo, et Formules (voir ci-contre).

Alors l'innovation industrielle, ça s'exporte ?

Bien sûr ! Il faut savoir que sur chaque marque cœur, nous avons des usines de référence que l'on utilise comme des "centres d'excellence", à la pointe de l'innovation. Et lorsqu'on implante une nouvelle usine sur un autre territoire, on s'inspire de ce modèle pilote. En juin 2012, nous avons démarré la construction d'une usine de production de Mini Babybel® à Brookings, aux Etats-Unis. Pour construire cette usine, nous avons pris le meilleur d'Evron, l'usine pilote française, et nous le déployons actuellement dans le Dakota du Sud.

L'INNOVATION INDUSTRIELLE
TOUT UN PROGRAMME

PROGRAMME BOOST

Objectif : diminuer tous les types de pertes et améliorer la productivité.

Déploiement : Boost, déjà déployé dans 17 usines, va progressivement se déployer sur toutes les usines du Groupe.

PROGRAMME TEMPO

Objectif : optimiser les coûts de maintenance de notre activité industrielle.

Déploiement : lancé en 2008, le programme Tempo a permis de redéfinir les politiques maintenance au niveau du Groupe. En 2012, 100 % des sites industriels intègrent la mise en œuvre des processus et bonnes pratiques issus de la politique.

PROGRAMME FORMULES

Objectif : optimiser la qualité nutritionnelle de nos recettes tout en améliorant nos consommations de matières premières.

Déploiement : en 2012, le Groupe a poursuivi ses efforts d'optimisation de formules et recettes.

L'ENVIRONNEMENT MOTEUR D'INNOVATIONS

Réduire l'empreinte environnementale de ses activités est un engagement de Bel. C'est de fait un formidable moteur d'innovation et d'amélioration continue. Explications et exemples.

En 2 ans, l'usine Bel du Caire a réduit d'un tiers la consommation d'eau utilisée par tonne de fromage produite.

Avec l'installation de la chaudière biomasse, 9 400 tonnes de Co_2 économisées chaque année pour le site Bel de Cléry-le-Petit.

LES CONSOMMATIONS D'EAU

D'abord lancée en 2010 dans les zones concernées par le stress hydrique, la méthodologie de réduction des consommations d'eau WASABEL (Water Saving At Bel) permet désormais à tous les sites de faire un état des lieux de leurs consommations d'eau et de bâtir des plans d'action selon un modèle commun au Groupe.

L'usine Bel du Caire, en Egypte, a réduit d'un tiers en deux ans la consommation d'eau utilisée par tonne de fromage produite. Cela représente une économie de 35 000 m^3 d'eau par an. Ces progrès sont notamment liés à l'installation de circuits de refroidissement en boucle fermée qui permettent une réutilisation de l'eau.

LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

Entre 2008 et 2012, le Groupe a réduit ses ratios de consommation de gaz et produits pétroliers de 18,4 % et ses ratios de consommation d'électricité de 2,8 %. En 2011, Bel a adapté la méthodologie WASABEL à la réduction des consommations d'énergie afin d'accélérer les efforts déjà engagés. C'est ESABEL (Energy Saving at Bel) qui a permis de fixer de nouveaux objectifs de réduction de 20 % des consommations de gaz et de produits pétroliers entre 2012 et 2015. Par ailleurs, Bel commence à développer l'utilisation des énergies renouvelables. Ainsi, en février 2012, une première chaudière biomasse a été installée sur le site industriel de Cléry-le-Petit, qui produit de l'énergie à partir de bois provenant notamment de l'entretien des forêts. Ce nouveau

REPÈRES 2008-2012

-19,8 %
de consommation d'eau
(en m3 / tonne produite)
Objectif 2015 : -20 %

-18,4 %
de consommation de gaz
et produits pétroliers
(en MWh / tonne produite)
Objectif 2015 : -20 %

dispositif permet d'éviter chaque année l'émission de 9 400 tonnes de gaz à effet de serre et de couvrir 70 % des besoins en énergie de l'usine.

LA GÉNÉRATION DES DÉCHETS

L'optimisation de l'utilisation des matières premières – qu'elles soient alimentaires ou d'emballage – est une priorité pour Bel qui privilégie la réduction à la source de toutes ses consommations. Lors de la phase de production du fromage, le Groupe met en place des programmes pour réduire au maximum la production de déchets alimentaires. Lorsque cela est inévitable, Bel cherche à valoriser ces déchets pour éviter le gaspillage.

Bel a toujours conçu ses emballages de manière à limiter au minimum indispensable la quantité de matériaux tout en respectant les contraintes techniques et réglementaires et en conservant leurs fonctions essentielles : hygiène, sécurité alimentaire, conservation des aliments, informations...

Au-delà de la réduction à la source, la démarche d'éco-conception des emballages de Bel s'applique également au choix des matériaux et privilégie les matériaux respectueux de l'environnement. En 2008, le Groupe a signé en France un engagement de réduction de ses emballages sur cinq ans auprès des pouvoirs publics dans le cadre du Grenelle de l'environnement. L'engagement portait sur une réduction de 1 500 tonnes d'emballages, tous matériaux confondus. La réduction a été de 1 660 tonnes, ce qui correspond à 8 % des emballages produits et mis sur le marché français.

PLUS D'INFOS
RENDEZ-VOUS EN PAGE 80
POUR CONSULTER NOS TABLEAUX DE BORD RSE.

Actus

Usine Bel au Vietnam

ESABEL ET WASABEL : PLUS DE 90 % DES SITES IMPLIQUÉS EN 2012

En 2012, 25 des 27 usines du Groupe mènent les programmes ESABEL et WASABEL. Les deux usines, qui ne sont pas encore impliquées, initieront ces programmes en 2013.

BEL VOIT VERT AUX PAYS-BAS

Pour la deuxième année consécutive aux Pays-Bas, Bel s'est vu décerner en 2012 le "Lean and Green Award". Ce prix vient récompenser les efforts de la filiale hollandaise pour réduire l'impact environnemental de ses activités logistiques, et plus particulièrement les avancées positives de sa participation au programme Logistique Durable.

INNOVER AU SERVICE DES PROFESSIONNELS

Bel Foodservice met le savoir-faire fromager et les marques de Bel à disposition des professionnels de la Restauration Hors Foyer (RHF) et des industriels de l'agroalimentaire en Europe. Et parce que leurs attentes sont spécifiques, Bel Foodservice innove pour proposer des formulations, des recettes et des conditionnements adaptés mais aussi des concepts innovants.

❶ Les paniers feuilletés au fromage Boursin®
❷ Le "Hot Bread Concept" au Leerdameer® en Allemagne
❸ La lunch box "Vraiment Patates au Leerdammer®"
❹ La portion Boursin Tartine®

Bel Foodservice recouvre deux activités. La première, la Restauration Hors Foyer (RHF), s'adresse aux professionnels de la restauration collective, comme les cantines, les hôpitaux, etc. et la restauration commerciale comme la restauration rapide, les cafétérias...

La seconde propose aux acteurs de l'industrie agroalimentaire et aux chaînes de "fast-food" européennes des Produits Alimentaires Intermédiaires (PAI). En termes de produits, les besoins des professionnels de la restauration sont différents de ceux du grand public. Les équipes de Bel Foodservice identifient ces besoins et contraintes spécifiques pour les traduire en plateforme produit. Par exemple, les portions de Boursin Tartine® proposées aux enfants dans les cantines présentent une recette proche de la recette traditionnelle, mais avec un goût ail & fines herbes moins intense pour mieux répondre aux goûts des enfants. Ces portions sont aussi riches en calcium et vitamine D pour répondre aux contraintes règlementaires de la restauration scolaire. Autre exemple avec le lancement en Allemagne du Leerdammer® "Hot Bread Concept" qui consiste à vendre aux boulangeries un kit complet (fromage Leerdammer® + grill + recettes + affichettes) pour proposer aux consommateurs des sandwichs chauds au Leerdammer®.

Aux acteurs de l'industrie agroalimentaire et aux chaînes de "fast-food européennes", Bel Foodservice PAI propose les fromages Bel comme ingrédients à forte valeur ajoutée pour le développement de nouveaux produits.

À titre d'exemple, les équipes de l'usine Bel de Lons-le-Saunier ont développé un fromage fondu Leerdammer® en format industriel (sachet de 10 kg). Cette recette rehausse le goût unique de Leerdammer® dans des applications à chaud et a permis à Fleury Michon® de lancer une nouvelle "Lunch Box", "Leerdammer® pommes de terre et bacon" en grandes et moyennes surfaces et à l'industriel Farmor de proposer un "Cheesy" au Leerdammer® dans les restaurants Quick de France et de Belgique entre octobre et décembre 2012.

PEOPLE

REVIEW

ÉTAT D'ESPRIT

CE SOURIRE QUI NOUS RASSEMBLE

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

LAURA
CHEF DE PROJET RSE

CE SOURIRE QUI NOUS RASSEMBLE

EN 2009, BEL FAISAIT ÉVOLUER SON IDENTITÉ CORPORATE ET ADOPTAIT UNE SIGNATURE PAS COMME LES AUTRES : "DU SOURIRE À PARTAGER". CE CREDO, QUI REFLÈTE L'ENTHOUSIASME ET L'OPTIMISME PRÉSENTS DANS L'ADN DU GROUPE, EST AUSSI UN ENGAGEMENT D'ENTREPRISE SANS ÉQUIVALENT.
RETOUR SUR UN CHOIX ICONOCLASTE ET SUR LES RELATIONS QU'IL IMPLIQUE, EN INTERNE, AVEC LES COLLABORATEURS, COMME AVEC L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES.

Un an après le début de la crise financière qui frappe encore la plupart des économies, le groupe Bel adopte une posture à contre-pied du climat ambiant. À la morosité économique, au climat de défiance et de prudence, Bel, groupe français implanté dans le monde entier, répondait par un sourire. Un choix audacieux et singulier, porteur d'épanouissement, qui enrichit les valeurs professionnelles revendiquées par les entreprises en France comme à l'international, en tête desquelles trônent l'innovation, la qualité et la satisfaction client[1].

LE SOURIRE, UNE HISTOIRE ET UNE VISION

Ce sourire fait bien sûr référence à l'histoire de l'entreprise : ce qu'elle est aujourd'hui, elle le doit à plus d'un siècle d'ingéniosité, d'esprit de conquête et d'enthousiasme à relever les défis. Il est aussi une façon de se projeter dans l'avenir, comme l'affirme Antoine Fiévet, PDG du Groupe : "Nous rassemblons dans cette signature des éléments constitutifs de la façon dont nous voulons travailler, et dont nous travaillons déjà. Partager du sourire, c'est un besoin simple et universel. C'est aussi, pour notre entreprise, une posture exigeante, qui implique la volonté et les moyens du développement pour les hommes et les femmes qui sont dans notre écosystème. Et bien sûr, en premier lieu, pour nos collaborateurs." Faire en sorte que l'entreprise soit un lieu d'épanouissement professionnel et personnel, c'est en effet l'un des engagements que Bel s'est fixé. "Nous croyons que l'entreprise doit être un espace où tout est possible et où l'on s'autorise à penser autrement." ajoute Guillaume Jouët, Directeur des Ressources Humaines, de la Communication et du Développement durable. "Notre volonté de créer les conditions du bien-être et de l'épanouissement engage aussi nos collaborateurs à s'impliquer et se projeter dans le groupe Bel de demain."

LE SOURIRE, UN FACTEUR DE PROGRÈS

Ce sourire est d'autant plus nécessaire dans une époque où la planète s'interroge sur son modèle de développement et sur son devenir. Une période qui crée beaucoup d'anxiété et de difficulté à se projeter dans l'avenir. Cette période de doutes est aussi une occasion d'inventer de nouvelles façons d'entreprendre et de partager la valeur créée : "Les entreprises ont une responsabilité toujours plus grande, ce qui rend cette période fascinante et enthousiasmante", partage Antoine Fiévet.

"Nous avons un projet social qui consiste à apporter du sourire à tous ceux qui nous entourent".

Guillaume Jouët
Directeur Ressources Humaines-Communication et Développement durable

"Et Bel entend jouer un rôle dans ce nouvel environnement. Nous avons un projet social qui consiste à apporter du sourire à tous ceux qui nous entourent, des collaborateurs aux partenaires et jusqu'à la société civile. Cela fait partie de notre ADN, et se retrouve par exemple dans notre volonté de tisser des liens durables, à travers notre fondation d'entreprise, ou notre politique RSE."

1. Source : Index International des Valeurs Corporate®2013, Wellcom.

SHARING SMILES

Thanh, Vietnam

分享
微笑

La fondation Bel soutient "Enfants & Développement" au Burkina Faso

Magdalena, Pologne

LÄCHELN
VERBINDET

UNA
SONRISA
A COMPARTIR

GÜLDÜKÇE YAYILAN
MUTLULUK

Christine et Christophe, producteurs laitiers partenaires de Bel

تجمعنا الابتسامة

DU SOURIRE
A PARTAGER

Anne, Suède

bel
Du sourire à partager

Paula-Ana-Miguel, Portugal

UN SORRISO
A DIVIDERE

Erfan, Iran

PARTILHANDO
SORRISOS

QUAND BEL S'IMPLANTE À BROOKINGS POUR CONSTRUIRE SA NOUVELLE USINE MINI BABYBEL®

UNE TROISIÈME USINE BEL SUR LE TERRITOIRE AMÉRICAIN

En 2012, Bel a lancé la construction d'une usine pour la production de Mini Babybel® à Brookings, dans le Dakota du Sud. L'usine construite en conformité avec le référentiel LEED (Leadership Energy and Environmental Design) sera opérationnelle en 2014.

ENTRETIEN

4 questions à...

Francine Moudry, chef du projet de construction de l'usine Mini Babybel® de Brookings, aux États-Unis.

Comment le Groupe a-t-il fait le choix de Brookings ?

Brookings cumule de nombreux atouts :

- la ville est implantée dans une région de production laitière en développement ;
- elle accueille un pôle universitaire qui propose un programme laitier, avec lequel nous envisageons de pouvoir former nos futurs employés ;
- de nombreux étudiants sont diplômés chaque année et la population locale est un vivier de collaborateurs qualifiés potentiels ;
- enfin, on constate un fort engagement de l'État et de la ville pour accueillir de nouveaux projets industriels.

Quelles relations se sont tissées entre Bel et les différentes communautés au sein de Brookings ?

L'arrivée de Bel a suscité un fort intérêt et de l'enthousiasme dans la région. Nous avons naturellement établi de nombreuses relations avec les producteurs laitiers, la ville ou l'Université avec laquelle nous organisons par exemple des visites de site pour les étudiants en ingénierie laitière. Nous sommes aussi associés à deux initiatives en faveur des enfants et de leur bien-être : avec le collège d'éducation et des sciences humaines, nous soutenons l'opération "Boys and Girls Club of Brookings" qui encourage une alimentation saine ; avec le soutien de la Fondation Bel, nous participons au projet "Brookings Backpack" qui offre à des enfants défavorisés des repas équilibrés.

Comment Bel est-il perçu par ces différentes communautés ?

L'arrivée de Bel dans la région est considérée comme un évènement majeur. Nous sommes particulièrement appréciés pour nos valeurs, notre volonté d'ouverture et d'intégration dans la communauté.

Quelles sont les principales occasions de dialogue et d'échange avec ces communautés ?

Nous nous impliquons dans différents projets. Nous avons, dès notre arrivée, présenté le Groupe et notre projet industriel. Nous participons à de nombreux évènements locaux. Nous travaillons sur des partenariats de long terme avec le collège d'éducation et des sciences humaines de l'Université. Bel Brands USA sponsorise des bourses pour les étudiants des collèges agricoles (filière ingénierie laitière). Nous sommes aussi membres de la chambre de commerce ainsi que du "Brookings Economic Development Corporation"... Bel est totalement intégré dans le tissu social et économique local.

30 SECONDES POUR COMPRENDRE

L'ESPRIT BEL

Groupe familial, Bel est porteur de valeurs humaines qui font sa différence et sa performance depuis près de 150 ans. Doté d'une culture forte, confiant dans son modèle et dans ses ressources, Bel est porteur d'une promesse enthousiasmante : Du sourire à partager.

Cette promesse, Bel la partage d'abord avec ses collaborateurs, en développant un environnement professionnel motivant, riche d'opportunités pour progresser et évoluer. Avec ses partenaires et fournisseurs, Bel partage aussi cette même envie de grandir et de se développer ensemble, en partageant les défis et en valorisant la réussite. Avec la société civile, Bel souhaite créer et partager de la bonne humeur en soutenant les initiatives qui contribuent à apporter du sourire au plus grand nombre, et en particulier aux enfants.

RESPONSABILISATION, DEVELOPPEMENT, RECONNAISSANCE & BIEN-ÊTRE

LE SOCLE DE LA POLITIQUE EMPLOYEUR DE BEL

Groupe familial, Bel est ancré dans une dynamique de croissance maîtrisée et pérenne portée par l'engagement de ses collaborateurs. La signature "Du sourire à partager" traduit la conviction de Bel que l'enthousiasme de ses équipes, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences sont des facteurs clés de performance.

La politique ressources humaines du Groupe met ainsi l'accent sur l'engagement et la responsabilisation de chacun au travers notamment d'une charte sociale, de dispositifs de promotion interne et d'une culture de dialogue social constructif. Explications et exemples.

UNE CHARTE SOCIALE POUR DES ENGAGEMENTS PARTAGÉS

Afin d'inscrire ses convictions au cœur de son modèle de management, Bel partage, avec l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde, un socle d'engagements communs formalisés dans une charte sociale "People First". Quatre engagements pour fédérer l'entreprise, ses managers et ses collaborateurs et assurer ainsi le développement de Bel et de ses équipes.

REPÈRES

70 %

des postes clés (fonctions managériales) sont désormais pourvus par des candidats issus de la promotion interne. Un gage de continuité stratégique et de renforcement des valeurs et de la culture.

DÉVELOPPER LES TALENTS DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE À L'INTERNATIONAL

Pour accompagner la stratégie de croissance, notamment à l'international, les équipes ressources humaines de Bel mènent une politique mettant l'accent sur le recrutement et le développement de talents locaux, notamment dans les marchés émergents où les profils compétents dans l'industrie agroalimentaire peuvent être rares. Stages, pépinière de talents et programme d'intégration ont permis à Bel, au-delà de la puissance des marques du Groupe, de se forger l'image d'un employeur attractif et responsable.

Le Groupe affiche aussi la volonté de donner envie à ses collaborateurs de grandir avec lui ! Dans cette perspective, formation et mobilité sont les clés d'un parcours réussi. Avec les 25 programmes de développement proposés par Campus, l'université Groupe, Bel se montre de plus en plus à même d'accompagner les collaborateurs dans leur évolution. La mobilité, de son côté, est orchestrée par les équipes RH qui considèrent les besoins de l'entreprise, les souhaits de mobilité exprimés et le potentiel des collaborateurs. Pour les aider dans leur réflexion, le Groupe travaille également à la formalisation de parcours de carrière afin de donner à chacun des repères sur les différents chemins possibles pour grandir au sein de Bel.

REPÈRES

91 %

des collaborateurs de Bel dans le monde en 2012 bénéficient d'une couverture santé

REPÈRES

27 %

taux de mobilité des managers en 2012

ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIAL POUR NOS COLLABORATEURS

Avec ses 34 implantations sur 4 continents, Bel est confronté à la diversité des législations du travail. À titre d'exemple, seulement 20 % de la population mondiale bénéficie d'une couverture sociale correcte et plus de 50 % n'en a aucune*. Employeur responsable et soucieux d'équité au-delà des frontières, Bel a fait le choix d'apporter à l'ensemble de ses collaborateurs un socle de minimas sociaux quel que soit le cadre législatif du pays. Ainsi, depuis deux ans, le Groupe développe une politique de protection sociale (maladie – accident – décès) pour tous dans l'ensemble de ses filiales. Dans un autre domaine, Bel souhaite favoriser l'équilibre vie privée – vie professionnelle et incite ses filiales, notamment celles localisées dans des pays ne disposant pas d'obligation légale à ce sujet, à mettre en place un minimum de trois semaines de congés payés par an pour tous. Ces engagements sont révélateurs de la volonté du Groupe de s'implanter durablement dans ses marchés, de renforcer l'esprit de communauté au sein des équipes et d'être vecteur de progrès et de développement, notamment dans les pays où les mécanismes de protection sociale peuvent être faibles.

UNE CULTURE DE DIALOGUE SOCIAL PERMANENT

Traditionnellement attaché au dialogue social, le Groupe jouit de relations constructives avec les partenaires sociaux en Europe. Il était donc naturel, alors que le Groupe s'implante au plus près de ses marchés, que cette culture se déploie. Aussi, Bel mène depuis 2010 une réflexion sur les modes d'animation du dialogue social, dans des pays où la loi ne l'y oblige pas, ce qui a conduit à la création d'une charte minimum du dialogue social.

Aujourd'hui, les usines du Groupe disposent a minima d'un comité hygiène et sécurité ; nombreuses sont celles qui ont également choisi de mettre en place des instances représentatives élues du personnel permettant un échange régulier entre management et collaborateurs pour mieux associer développement économique et social.

LES ENGAGEMENTS DE LA CHARTE SOCIALE "PEOPLE FIRST"

"ÊTRE BIEN AU TRAVAIL"

instaurer des conditions de travail qui font de Bel une entreprise pour laquelle il est agréable de travailler.

"RESPONSABILISER CHACUN"

créer un environnement de travail approprié où chaque collaborateur contribue au succès du Groupe d'une manière autonome, engagée et responsable.

"GRANDIR ENSEMBLE"

développer les talents par l'expérience, la formation et de nouvelles opportunités.

"PARTAGER NOS SUCCÈS"

partager de façon transparente et équitable la valeur créée.

* Source : Organisation Internationale du Travail

"PEOPLE FIRST" L'ENGAGEMENT MUTUEL EN ACTIONS

"People First", la charte sociale du Groupe est partagée par tous les collaborateurs. Un an après son déploiement, cette charte est devenue la pierre angulaire de la culture RH de Bel. Tour du monde des initiatives menées au sein des sites et filiales en 2012.

COMME

"BEST AND BRIGHTEST"

La filiale américaine de Bel, basée à Chicago, s'est classée en 2012, pour la troisième année consécutive, dans le palmarès des entreprises où il fait bon travailler. La filiale s'est distinguée sur les items : "Équilibre entre vie professionnelle et vie privée", "Compétitivité salariale" et "Reconnaissance et fidélisation des collaborateurs".

COMME

DIVERSITÉ

Bel Brand USA a souhaité promouvoir la diversité au sein de ses équipes en animant, chaque mois et tout au long de l'année 2012, des rencontres thématiques autour d'un sujet lié à la diversité (seniors, handicap…).

COMME

CHAMPIONS

Ce sont les collaborateurs de Bel dans le monde qui ont accompagné les équipes ressources humaines dans le déploiement de l'étude d'opinion, les ateliers de travail et la définition des plans de progrès par métier. Au sein de la zone Grande Afrique, les "Champions" égyptiens et marocains ont été les premiers à réaliser l'enquête d'opinion et à en analyser les résultats. Ils ont ensuite aidé leurs collègues algériens à déployer le même processus, en capitalisant sur l'expérience qu'ils ont acquise.

COMME

ÉGALITÉ

L'égalité professionnelle hommes/femmes a pris un nouvel élan en mai 2012 avec la signature, à l'unanimité, en France, d'un accord sur l'égalité professionnelle. Conclu pour 3 ans, il s'articule autour de 4 axes :

l'équité lors du recrutement ; l'équité de traitement hommes/femmes en matière d'évolution professionnelle et salariale ; le développement d'actions promouvant un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée ; l'amélioration des conditions de travail des femmes enceintes.

COMME

FEEDBACK

53 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête d'opinion interne ont exprimé le souhait de recevoir plus de feedback de la part de leurs managers. Un programme de formation baptisé "Savoir donner et recevoir un feedback efficace" a donc été conçu pour l'ensemble des 2 000 encadrants. Les premières sessions ont débuté en octobre 2012.

COMME

RÉSULTATS

La première édition de l'enquête d'opinion internationale a enregistré un taux de participation élevé (73 %), qui illustre l'intérêt et la confiance des collaborateurs pour partager leurs opinions.
Parmi les résultats, trois points forts ont été identifiés :
l'autonomie et la responsabilisation offertes aux collaborateurs ;
le sérieux et l'activité du Groupe en matière de sécurité ;
le rôle du management.

En revanche, deux points d'attention ont émergé :
pour les ouvriers et les agents de maîtrise, un manque ressenti d'information sur les systèmes de rétribution ;
pour l'ensemble des collaborateurs, un manque de communication sur les logiques de développement de carrière.

Ces deux derniers points ont fait l'objet de programmes dans différents pays du Groupe en 2012.

COMME

TRIPARTITE

La charte People First exprime les engagements de Bel vis-à-vis de ses collaborateurs pour assurer leur épanouissement mais aussi ceux que les managers et les collaborateurs, eux-mêmes, doivent prendre vis-à-vis du Groupe.

COMME

JOUER

Utiliser le jeu pour enrichir ses compétences managériales, c'est l'expérience vécue par les 2 000 managers de Bel en 2012. Un jeu baptisé "L'expérience People First", déployé dans 16 langues, leur a permis de s'interroger en équipe sur leurs pratiques managériales. Une opportunité ludique de partager son expérience et d'identifier d'autres pratiques managériales.

COMME

TRANSPARENCE

Pour répondre au ressenti des collaborateurs sur le manque d'information concernant la rétribution, Bel France a publié et diffusé un "Guide de la rémunération globale" en 2012.
Il explique comment le salaire est calculé et son évolution dans le temps, ainsi que les conditions de protection sociale et de retraite.

COMME

SÉCURITÉ ET SANTÉ

72 % des collaborateurs estiment que la sécurité est prise très au sérieux chez Bel. Pour progresser encore dans ce domaine, de nombreuses initiatives ont été menées dans les différents sites en 2012 : Journées sécurité en France, au Portugal, en Espagne et aux Pays-Bas dans le cadre de la semaine européenne de la sécurité ; 2 000 visites comportementales de sécurité réalisées en France dans le cadre du programme "Bel Behaviour Based Safety"; Renforcement du programme Santé et Sécurité de Bel Egypte, et notamment des procédures de sélection, d'accueil et de sécurité des sous-traitants.

DES ENGAGEMENTS QUI NOUS RAPPROCHENT

La politique de responsabilité sociétale de Bel repose sur 5 piliers, gages des engagements que le Groupe prend auprès de ses parties prenantes. Dans ses relations avec les producteurs laitiers, ses fournisseurs, ses collaborateurs ou la société civile, Bel souhaite insuffler une dynamique commune pour construire une croissance durable.

3 300 PRODUCTEURS LAITIERS PARTENAIRES

Le lait et les produits transformés du lait sont la matière première avec laquelle Bel fabrique tous ses fromages. Les 3 300 producteurs de lait, auprès desquels le Groupe a collecté directement 1,6 milliard de litres en 2012, sont majoritairement implantés aux Pays-Bas, en France ainsi qu'au Portugal, en Slovaquie et en Ukraine. Ces producteurs sont, comme l'ensemble des éleveurs et producteurs laitiers dans le monde, interpellés pour l'impact de leur activité sur l'environnement (émission de gaz à effet de serre, effluents, biodiversité), ainsi que sur le thème du bien-être animal. Bel souhaite donc les accompagner dans l'amélioration continue de leurs pratiques et dans la limitation de leur impact sur l'environnement à travers différents leviers, adaptés aux réalités locales.

Pays-Bas

Le déploiement de l'outil de management de l'élevage laitier "Cow Compass" permet aux éleveurs de piloter et d'améliorer leurs pratiques d'élevage, et notamment celles favorisant la santé et le bien-être des animaux. Fin 2012, 23 % des producteurs partenaires de Bel ont adopté cet outil. L'objectif 2013 est d'atteindre 35 %.

France

Les producteurs laitiers partenaires de Bel ont tous signé la Charte des bonnes pratiques d'élevage. Cette initiative de l'interprofession laitière française permet de suivre et aider les producteurs de lait à progresser dans leurs pratiques liées à l'identification et la santé du troupeau, l'alimentation et le bien-être des vaches, la qualité du lait, l'environnement ainsi que la sécurité des personnes.

Portugal

Bel a développé un outil de management des bonnes pratiques d'élevage inspiré de la Charte française. Traçabilité, alimentation animale, identification des animaux, pratiques de traite, qualité du lait… tous les items font l'objet d'une auto-évaluation du producteur, suivie d'un audit du technicien de production laitière Bel. Initié en 2012, le déploiement de cet outil sera étendu en 2013.

LE WWF ACCOMPAGNE BEL VERS UNE PRODUCTION LAITIÈRE PLUS RESPONSABLE

Bel souhaite s'engager vers une production laitière plus durable avec la mise en place d'une démarche de progrès concernant les impacts de son activité liés à l'alimentation animale et à l'élevage. Afin de l'aider à identifier les principaux axes de travail et à engager cette démarche, le Groupe a conclu avec le WWF France un partenariat pour une durée de trois ans à compter de novembre 2012.

Ukraine

Bel travaille en particulier avec de grandes exploitations laitières, qu'elle conseille notamment en matière d'alimentation. En 2013, un partenariat avec une université locale sera mis en place pour travailler avec des fermes pilotes sur les coûts de production, la production laitière et l'efficacité alimentaire des rations.

Slovaquie

Bel a organisé une première réunion d'information sur le thème de l'alimentation animale en 2012. Le Groupe souhaite renforcer ses liens avec les producteurs laitiers et ce au travers de programmes de sensibilisation.

REPÈRES

Près de

350

fournisseurs évalués sur leurs performances RSE via l'outil EcoVadis® entre 2009 et 2012

Le Groupe s'approvisionne également auprès de coopératives ou de transformateurs, comme c'est le cas aux États-Unis par exemple. La relation entre alors dans le cadre de la démarche d'achats responsables de Bel.

UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES GROUPE

Au-delà de la filière laitière, les fournisseurs de Bel, du fait de l'expansion internationale, évoluent dans des contextes culturels et socio-économiques très hétérogènes. La politique d'achats responsables de Bel a pour ambition d'intégrer des critères environnementaux, sociaux et sociétaux comme critères de sélection de ses fournisseurs.

Cette politique s'articule autour de trois axes :

❶ responsabiliser et former les acheteurs et certains donneurs d'ordre : application d'une Charte éthique Achats par les acheteurs, publication en 2010 d'une Charte des achats responsables, formation spécifique aux achats responsables et à la mise en place chez un fournisseur d'un plan de progrès suite à une évaluation ;

❷ faire évoluer les pratiques internes d'achat et d'approvisionnement ;

❸ évaluer la performance RSE des fournisseurs avec la mise en place, depuis 2009, d'un processus d'évaluation et de règles de gestion conduisant à une réévaluation pour les fournisseurs ayant obtenu des notes insuffisantes .

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA POLITIQUE RSE DE BEL, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE 2012 SUR WWW.GROUPE-BEL.COM

EVALUATIONS ECOVADIS ®

Conformément aux objectifs fixés par le Groupe en 2009, près de 350 fournisseurs issus de familles d'achats et/ou de pays identifiés comme prioritaires ont été évalués via l'outil EcoVadis® entre 2009 et 2012 afin de mesurer leurs performances RSE et de solliciter, le cas échéant, des démarches d'amélioration. Les fournisseurs évalués représentent 43 % du montant d'achats hors lait collecté en 2012.

En 2012, le Groupe a ciblé sa campagne d'évaluation principalement sur les fournisseurs gérés par les acheteurs locaux. Ce qui porte à 25 % la part du portefeuille des fournisseurs évalués et gérés par les acheteurs locaux.

2013

En 2013, le Groupe poursuivra sa démarche d'évaluation et d'accompagnement de ses fourniseurs dans la mise en place de plans de progrès.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Partenaire historique de Bel, la société Rexor réalise notamment des travaux de métallisation et d'enduction pour le secteur de l'emballage. L'entreprise utilise depuis 2009 la plateforme EcoVadis®.

ENTRETIEN AVEC DELPHINE BLANCHIN

Quel regard portez-vous sur cette démarche d'évaluation ?

Cette démarche est tout à fait concordante avec les valeurs que Bel souhaite promouvoir. C'est un investissement qui relève d'un accompagnement sur le long terme et après plus trois ans de recul, nous constatons une réelle exploitation de cette évaluation de la part de Bel. L'objectif est vraiment dans la progression et nous nous sentons soutenus et aidés par l'ensemble de nos interlocuteurs Bel, qu'il s'agisse des services achats, qualité, techniques ou R&D.

"IL EST VRAIMENT APPRÉCIABLE DE POUVOIR MESURER NOS EFFORTS PAR CETTE ÉVALUATION"

Delphine Blanchin
Responsable HQSE de la société Rexor (Isère - France)

Votre performance RSE a été évaluée par EcoVadis® ces trois dernières années, quel bilan en tirez-vous ?

Nous sommes extrêmement satisfaits de cette évaluation. Entre 2009 et 2012, nous avons progressé dans les 4 grands domaines de l'évaluation : environnement, social, éthique et démarche fournisseurs. L'environnement et le social sont les thèmes qui obtiennent les meilleures notes au regard du benchmarking. Nous avons encore des axes d'amélioration concernant, notamment, la formalisation de nos démarches en termes d'éthique des affaires et de relations fournisseurs.

Concrètement, qu'est-ce que cette démarche a apporté à votre entreprise ?

Cette démarche a été pour nous une opportunité. En effet, à ce jour, aucun autre client n'avait entrepris une démarche similaire. Elle nous a permis d'avoir un mètre étalon de notre positionnement, en nous suggérant également des pistes d'amélioration. Depuis 2012, nous avons capitalisé sur cette démarche pour en faire un support de communication vis-à-vis d'autres partenaires. Rexor est une PME de 110 personnes et nous nous efforçons de mener une politique RSE qui soit proportionnelle à nos activités et au nombre de nos collaborateurs ; il est vraiment appréciable de pouvoir mesurer nos efforts par cette évaluation.

Avez-vous mis en place des actions particulières suite à cette démarche d'évaluation ?

Si de nombreuses autres démarches avaient déjà été initiées, depuis celle de la RSE, nous les avons accélérées. Quelques exemples : nous avons obtenu en 2012 la certification ISO 14001, nous avons mené une politique sociale précurseur sur les accords légaux, nous avons partagé une charte sur le harcèlement et une charte des achats responsables.

PARTAGER **L'ESPRIT BEL** AVEC TOUTE **LA SOCIÉTÉ**

Lorsque Bel s'engage à "partager du sourire", cet engagement excède naturellement les frontières de l'entreprise. Pour transmettre cet état d'esprit et lui donner un rayonnement plus large, il fallait imaginer des moyens à la hauteur de cette ambition.

C'est cette volonté de partage avec le plus grand nombre qu'incarnent des initiatives tels que la Fondation d'entreprise Bel, La Maison de La vache qui rit® ou Lab'Bel. Chacune, dotée d'un positionnement et de moyens propres, permet à Bel de prolonger sa mission au-delà du cercle de ses consommateurs, de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et partenaires.

LA FONDATION BEL
UN LIEN DURABLE AVEC LA SOCIÉTÉ

Créée en 2008, la Fondation d'entreprise Bel a pour vocation de soutenir des initiatives en faveur de l'enfance et de son bien-être.

Pour prolonger sa mission d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait, Bel a décidé de soutenir une cause qui lui tient à cœur, l'enfance et son bien-être. Aussi la Fondation Bel s'engage aux côtés d'associations pour accompagner chaque année une mosaïque de projets dans quatre grands domaines :

- la lutte contre la malnutrition infantile ;
- le soutien de programmes de culture vivrière et de maraîchage ;
- les actions pédagogiques pour la compréhension des leviers d'une alimentation saine et équilibrée ;
- la création d'infrastrutures directement liées à l'alimentation des enfants et adolescents.

En complément de ces projets portés par des associations, la Fondation Bel a mis en place un programme de bourses collaborateurs. Ces bourses permettent de soutenir l'implication des hommes et des femmes du Groupe du monde entier dans des actions de terrain, au plus près des communautés dans lesquelles l'entreprise exerce ses activités. Depuis 2010, la Fondation a soutenu 32 projets portés par des équipes de collaborateurs.

Une dynamique porteuse de sens, de progrès et d'enthousiasme.

RETOUR SUR 3 EXPÉRIENCES MENÉES EN 2012

Bourse collaborateurs - Améliorer la qualité des repas d'un foyer de jeunes filles défavorisées au Mexique

Le projet de Maricarmen Ubeda – Assistante logistique de Bel Canada – et Alexandra Berreby – Directrice Générale de Bel Mexique – s'adresse à 75 jeunes filles défavorisées, recueillies par la "Fundación Clara Moreno y Miramon I.A.P" au Mexique. Une initiative qui vise à améliorer les équipements de la cantine via l'obtention de la certification "Distinctivo H" décernée par le ministère mexicain du Tourisme et de la Santé. Au-delà de ces installations, des conseils pour l'élaboration des menus et des ateliers nutrition seront mis en œuvre. De nouvelles habitudes pour favoriser un meilleur équilibre alimentaire.

TÉMOIGNAGE DE MARICARMEN

"L'association est une institution privée qui a pour mission d'offrir un toit, une éducation, ainsi que des conditions sanitaires décentes aux jeunes filles défavorisées. Nous connaissions cet organisme depuis quelques années et avons eu l'opportunité d'aider ses bénéficiaires par le biais d'une autre association basée à Montréal. Depuis 2009, nous organisons des évènements au Canada pour la "Fundación Clara Moreno". Nous sommes ravies aujourd'hui que la Fondation Bel nous accompagne dans ce projet qui nous tenait à cœur."

REPÈRES - DEPUIS 2008

Près de
100
projets soutenus

64
associations soutenues

32
bourses collaborateurs accordées

Par son action, la Fondation Bel a généré près de
20 000
sourires d'enfants

Améliorer les conditions de vie des enfants burkinabés
La Fondation Bel a participé au financement d'un des projets de l'association Enfants & Développement au Burkina Faso. Son objectif : améliorer l'état nutritionnel des enfants des zones non loties de Ouagadougou. Ces zones présentent une forte densité de population qui vit dans des conditions d'habitat précaires et insalubres. Les actions mises en place ont permis d'améliorer la nutrition des enfants de 0 à 5 ans, notamment grâce à la création d'un réseau de "mères leaders". Celles-ci ont bénéficié d'une éducation nutritionnelle de base. Grâce à son fort ancrage local, ce projet va permettre d'améliorer sur le long terme les pratiques d'alimentation des enfants des zones concernées.

Apporter une eau de boisson saine au sein d'une communauté malgache
Depuis 2008, l'association "1001 fontaines pour demain" développe à Madagascar un modèle de micro-entreprise autour de l'activité de production d'eau. De petites stations sont installées en milieu rural et confiées à de petits entrepreneurs au sein des villages. L'eau est traitée grâce à une technologie simple par ultra-violets alimentés par panneaux solaires, puis conditionnée en bonbonnes et vendue au plus bas prix aux consommateurs. Les habitants de Fénérive-Est bénéficient déjà de l'eau produite par une première station. Mais l'étendue de la ville (50 000 habitants) et le marché potentiel permettent d'envisager l'installation d'une deuxième station. La Fondation a souhaité accompagne 1001 fontaines dans la mise en place de cette seconde station.

Au-delà des projets soutenus par la Fondation, des actions locales de mécénat sont mises en œuvre par les entités du Groupe (sites de production, filiales) dans le monde. Des projets qui illustrent la volonté de Bel de s'impliquer dans la vie locale de ses territoires en répondant notamment aux enjeux sociétaux, environnementaux et sociaux auxquels ils sont confrontés.

PLUS D'INFOS
POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA FONDATION BEL OU SOUMETTRE VOS PROJETS
WWW.FONDATION-BEL.ORG

ENFANTS & DÉVELOPPEMENT

Créée en 1984, Enfants & Développement est une ONG internationale qui intervient dans les pays en développement avec pour objectif d'améliorer les conditions de vie, de santé et d'éducation des enfants les plus démunis.

1001 FONTAINES POUR DEMAIN

Créée en 2005, l'association "1001 fontaines pour demain" a pour objectif d'améliorer la santé des populations rurales isolées en leur permettant de produire une eau de boisson saine à un prix accessible, via l'installation de stations de traitement de l'eau. Pour chaque station installée, un programme spécifique est également monté avec l'école du village, une fois le site lancé, pour apporter de l'eau de boisson gratuitement aux élèves (programme de parrainage).

LA MAISON DE LA VACHE QUI RIT®
UN LIEU DE CONVIVIALITÉ ET DE CRÉATIVITÉ

Ouverte en mai 2009 à Lons-le-Saunier, dans le berceau natal de la marque, La Maison de La vache qui rit® est bien plus qu'un musée d'entreprise. Ce site sans équivalent est, à l'image de la marque La vache qui rit®, un lieu dans lequel le visiteur redécouvre son histoire et retrouve ses valeurs de convivialité.

La Maison de La vache qui rit®, depuis son inauguration, a accueilli 150 000 visiteurs de tous horizons : un public régional et frontalier bien entendu, mais aussi nombre de touristes français et internationaux durant la période estivale. Elle leur propose une visite guidée de l'histoire familiale et culturelle de la marque, mais aussi des expositions, des conférences, des événements originaux, en lien avec l'alimentation, l'enfance et la créativité sous toutes ses formes.

L'ART DANS L'ASSIETTE

En 2012, La Maison de La vache qui rit® s'est principalement inspirée de la dimension alimentaire de la marque, en proposant deux expositions à la fois complémentaires et très différentes. La première a eu lieu au printemps : le public a pu découvrir le travail de Marc Bretillot, célèbre designer culinaire qui transforme les aliments en œuvres d'art. Complétée par les projets d'autres designers ayant travaillé avec de grands restaurateurs et par les travaux des étudiants de l'ESAD de Reims, cette collaboration a donné naissance à "Food Design, aventures sensibles". Au cours de l'été, La Maison de La vache qui rit® a, en collaboration avec Lab'Bel, proposé "Au lait, quand l'art déborde" et ainsi exposé les œuvres d'un ensemble d'artistes aussi bien émergents comme Ismaïl Bahri ou le duo Py & Verde qu'à forte notoriété internationale à l'exemple d'Andres Serrano.

LA CRÉATION EST UN JEU

Enfin, l'année s'est conclue sur une exposition d'un tout autre genre, intitulée "Artist Toy Makers", où se mêlent joyeusement des jouets designés par des artistes et des œuvres d'art inspirées par le monde des jouets. Elle sera prolongée jusqu'en juin 2013, permettant de développer des présentations spécifiques aux publics scolaires tout au long du printemps.

REPÈRES

90 %
de visiteurs satisfaits.

55 %
des visiteurs déclarent que la visite de La Maison de La vache qui rit® a modifié positivement leur perception de la marque.

AUTOMATES ET DANSE AU PROGRAMME

À l'été 2013, ce sont les automates publicitaires qui prennent place avec la présentation d'une quarantaine de machines, toutes issues de collections privées. L'occasion de découvrir comment les marques communiquaient autrefois, à une époque où les médias actuels (radios, télévisions, Internet) n'existaient pas. 2013 est également l'année de la danse contemporaine, La Maison de La vache qui rit® organisant une résidence d'artistes en faisant participer toutes les écoles du Jura.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA MAISON DE LA VACHE QUI RIT RENDEZ-VOUS SUR LE SITE
LAMAISONDELAVACHEQUIRIT.COM ET SUR WWW.FACEBOOK.COM/MAISONDELAVACHEQUIRIT

LAB'BEL
LABORATOIRE ARTISTIQUE DU GROUPE

LABORATOIRE ARTISTIQUE DU GROUPE BEL

Animé par Laurent Fiévet et Silvia Guerra, Lab'Bel a pour vocation de promouvoir l'art contemporain à travers la constitution d'une collection d'œuvres réalisées à partir des années 2000 et par la réalisation d'expositions inédites, aussi bien en France qu'à l'international.

Pour assurer ces missions et tenter de toucher un très large public, Lab'Bel a fait siennes les valeurs d'humour, d'impertinence et de décalage du Groupe. Elles constituent un ton qui lui est propre et définit chacune de ses actions.

UNE ANNÉE DE "GRANDES PREMIÈRES"

En 2012, Lab'Bel a mis en place un programme ambitieux d'expositions aussi bien en France qu'à l'étranger. En janvier et février 2012, le Laboratoire a présenté, pour la première fois au public, les pièces de sa collection dans le cadre de l'exposition "Toucher la Lune" à la galerie 5 d'Angers. Consacrée à la représentation du lait dans l'art contemporain, l'exposition collective "Au lait, quand l'art déborde!" a suivi au cours de l'été, dans le cadre d'une nouvelle collaboration entre le Laboratoire et La Maison de La vache qui rit®. Lab'Bel a également assuré à l'automne 2012 le commissariat de l'exposition Metaphoria en collaboration avec Guimarães au Portugal, capitale européenne de la culture 2012. Une exposition transversale et expérimentale entre poésie, musique et arts visuels. Le laboratoire a enfin participé pour la 4e année consécutive à la Nuit blanche de Metz en exposant deux œuvres vidéo de l'artiste Nicolas Provost.

2013 SOUS LE SIGNE DE LA RENCONTRE

Au printemps 2013, Lab'Bel et La Maison de La vache qui rit® proposent une intervention de l'artiste visuel Miguel de Palma au travers de la production d'une pièce inédite. Le Laboratoire prévoit également l'itinérance de l'exposition Metaphoria qui pourrait être présentée en Grèce au cours de l'automne. Tout au long de l'année, un cycle de visites et de conférences autour de l'art contemporain est proposé aux collaborateurs du siège parisien sous le titre "Lab'Bel rencontre". Plusieurs séances ont déjà eu lieu autour d'expositions parisiennes et de pièces de la collection du Laboratoire. Des rencontres avec des artistes sont également au programme.

Martin Argyroglo©
La collection du Laboratoire a été aussi présentée au cours de l'été au musée des Beaux-Arts de Dôle, où elle est désormais en dépôt, dans le cadre de l'exposition "Des inconnus dans la maison".

NÉ AU PRINTEMPS 2010, Lab'Bel témoigne d'un fort engagement du Groupe à s'impliquer dans une politique d'intérêt général de défense de l'art contemporain et de ses acteurs.

Carlos Lobão©
Exposition collective présentée en 2012 à Guimarães (Portugal), en collaboration avec Guimarães 2012, capitale européenne de la culture et le Musée d'archéologie Sociedade Martins Sarmento.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LAB'BEL ET SON PROGRAMME, RENDEZ-VOUS SUR LE SITE LAB-BEL.COM

INDICATEURS **FINANCIERS** & **RSE**

75 - RÉSULTATS FINANCIERS 2012
76 - BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS
78 - COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS COMPARÉS
79 - TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS
80-88 - RSE : RÉALISATIONS ET PERSPECTIVES

Pour en savoir plus sur la démarche RSE
de Bel - engagements, résultats et perspectives
- consultez le rapport RSE 2012 -
www.groupe-bel.com

UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE ET UNE CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ PORTÉE PAR L'INTERNATIONAL

Au cours de sa séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Dans un contexte de ralentissement économique en Europe, et malgré les troubles observés sur certains marchés du Proche et Moyen Orient, le Groupe a enregistré une nouvelle croissance de ses volumes et de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2012.

Aucun effet de périmètre n'est intervenu sur la période. Hors effets de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 3,4 %, portée par le dynamisme des ventes à l'international, et en particulier en Grande Afrique. Cette expansion régulière traduit la pertinence des politiques commerciales, la force des réseaux de distribution, le talent des équipes pour améliorer le mix marques et proposer des produits innovants autour des marques emblématiques du Groupe.

Le résultat opérationel, à 211 millions d'euros, s'inscrit en hausse de 24 %v, avec un niveau de marge restauré. Il intègre des charges non courantes pour 26,6 millions d'euros, contre 14,3 millions d'euros en 2011.

L'amélioration de la rentabilité a été permise grâce notamment au fort développement de l'activité de la zone Grande Afrique et aux premiers fruits tirés de la réorganisation en Europe de l'Est. La bonne tenue des marges en Europe de l'Ouest et dans la zone Amériques, Asie-Pacifique, a été réalisée grâce à une amélioration du mix produits, à une gestion plus efficace des dépenses de publicité et promotion et aux gains de productivité industrielle réalisés.

La zone Proche et Moyen-Orient a souffert des dépréciations d'actifs imposées par la faible visibilité rencontrée sur certains marchés de la zone. Le Groupe rappelle qu'il a été notamment conduit à suspendre ses activités industrielles en Syrie en juillet 2012.

Le résultat financier 2012 s'améliore, à -18 millions d'euros contre -26 millions d'euros en 2011, sous l'effet de la réduction de l'endettement moyen d'une part, et de moindres effets négatifs de change d'autre part.

Après une charge d'impôts de 63 millions d'euros, contre 47 millions d'euros en 2011, le résultat net part du Groupe de l'exercice 2012 s'élève à 128 millions d'euros, contre 96 millions d'euros en 2011.

La structure financière du Groupe s'est encore renforcée sur l'exercice : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 150 millions d'euros au 31 décembre 2012 – contre 1 044 millions au 31 décembre 2011, et la dette financière nette a été ramenée à 64 millions d'euros en fin de période, soit un désendettement net de 130 millions d'euros.

Fort de sa situation financière, le Groupe a élargi ses sources de financement au cours de l'exercice 2012, avec l'émission de billets de trésorerie et d'un emprunt obligataire coté sur Euronext (Visa AMF 12-613 du 18 décembre 2012).

DIVIDENDES

Le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a proposé la distribution d'un dividende de 6,25 euros par action qui sera versé le mardi 22 mai 2013, après approbation par l'assemblée générale annuelle convoquée pour le jeudi 16 mai 2013.

PERSPECTIVES 2013

Dans un contexte économique tendu en Europe, peu propice au développement de la consommation, et confronté aux aléas de certains marchés hors d'Europe, le Groupe débute l'exercice 2013 dans un climat offrant peu de visibilité.

Cependant, fort d'une situation financière très saine, de l'engagement de ses collaborateurs, de ses efforts d'innovation et de la répartition géographique équilibrée de ses activités, le Groupe reste confiant dans ses capacités à continuer de défendre et développer durablement ses positions sur le marché mondial des fromages.

BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

ACTIF (EN MILLIERS D' EUROS)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
ACTIFS NON COURANTS		
Écarts d'acquisition	385 496	387 897
Autres immobilisations incorporelles	295 952	303 096
Immobilisations corporelles	523 756	529 868
Actifs disponibles à la vente	73 433	53 150
Autres actifs financiers	1 564	1 279
Prêts & avances	9 661	9 224
Clients & autres créances	135	74
Actifs d'impôts différés	11 071	11 215
Actifs non courants destinés à être cédés		
TOTAL	**1 301 068**	**1 295 803**
ACTIFS COURANTS		
Stocks et en-cours	236 800	243 525
Clients et autres créances	447 796	436 402
Autres actifs financiers	8 208	1 094
Prêts & avances	511	351
Actifs d'impôts courants	9 944	18 079
Trésorerie et équivalents de trésorerie	442 295	141 408
TOTAL	**1 145 554**	**840 859**
TOTAL DE L'ACTIF	**2 446 622**	**2 136 662**

Les états financiers consolidés sont disponibles sur le site www.groupe-bel.com

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (EN MILLIERS D' EUROS)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Capital	10 308	10 308
Primes	21 967	21 967
Réserves	1 118 078	1 002 392
Actions propres	-11 447	-6 182
CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)	**1 138 906**	**1 028 485**
INTERETS MINORITAIRES	**10 671**	**15 681**
CAPITAUX PROPRES	**1 149 577**	**1 044 166**
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions	7 667	9 463
Avantages du personnel	44 603	41 269
Passifs d'impôts différés	173 874	156 645
Passifs de location financement supérieurs à un an	736	1 068
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	362 395	256 580
Autres passifs	39 156	32 404
TOTAL	**628 431**	**497 429**
PASSIFS COURANTS		
Provisions	20 993	14 913
Avantages du personnel	1 913	2 350
Passifs de location financement inférieurs à un an	460	365
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	137 216	68 904
Autres passifs financiers	953	30 618
Fournisseurs et autres dettes	471 732	455 199
Passifs d'impôts exigibles	28 929	13 881
Concours bancaires et autres emprunts	6 418	8 837
TOTAL	**668 614**	**595 067**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**2 446 622**	**2 136 662**

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS COMPARÉS

(EN MILLIERS D'EUROS)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011	VARIATION	VAR. %
Chiffre d'affaires	**2 648 706**	**2 527 100**	121 606	4,8 %
Coût des produits et services vendus	-1 829 892	-1 808 488	-21 404	1,2 %
Marge brute	**818 814**	**718 612**	**100 202**	**13,9 %**
Frais commerciaux et de distribution	-388 831	-359 050	-29 781	8,3 %
Frais de recherche et développement	-16 818	-14 461	-2 357	16,3 %
Frais généraux et administratifs	-175 663	-160 888	-14 775	9,2 %
Autres charges et produits opérationnels	464	482	-18	-3,8 %
Résultat des activités courantes	**237 966**	**184 695**	**53 274**	**28,8 %**
Autres charges et produits non courants	-26 579	-14 275	-12 304	86,2 %
Résultat opérationnel	**211 387**	**170 420**	**40 968**	**24,0 %**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2266	2796	-530	-19,0 %
Coût de l'endettement financier brut	-17 413	-21 528	4 115	-19,1 %
Coût de l'endettement financier net	**-15 147**	**-18 732**	**3 585**	**-19,1 %**
Autres produits et charges financiers	-3 279	-7 655	4376	-57,2 %
Résultat avant impôt	**192 961**	**144 033**	**48 930**	**34,0 %**
Charge d'impôt	-62 882	-47 115	-15 767	33,5 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	130 079	96 918	33 163	34,2 %
Intérêts minoritaires	-1 654	-815	-839	102,9 %
Résultat net part du Groupe	**128 425**	**96 103**	**32 325**	**33,6 %**

Les états financiers consolidés sont disponibles sur le site www.groupe-bel.com

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(EN MILLIERS D'EUROS)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		**192 962**	**144 033**
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		92 838	78 874
Plus ou moins values de cession		1 274	1 712
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		15 793	19 862
Autres éléments non monétaires du résultat		-3 087	4 376
Marge brute d'autofinancement		299 780	248 858
Variation des stocks, créances et dettes courants		2 379	-19 121
Variation des créances et dettes non courantes		9 183	-677
Impôts sur le résultat payés		-39 133	-47 087
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	(1)	**272 209**	**181 973**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		-285	580
Cessions d'activités		-20	0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-81 494	-74 682
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		505	693
Subventions d'investissement encaissées		1 125	111
Acquisitions d'actifs financiers		-3 974	-3 927
Cessions d'actifs financiers		3 721	3 135
Intérêts reçus		54	-61
Dividendes reçus		1 274	1 228
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2)	**-79 094**	**-72 923**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		-41 136	-48 418
Intérêts payés		-17 067	-21 090
Augmentation ou diminution de capital			
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		-586	35
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		-2 311	-358
Achats/cessions d'actions propres		-7 063	9 603
Emissions d'emprunts et dettes financières		273 971	67 723
Remboursements d'emprunts et dettes financières		-95 640	-119 619
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(3)	**110 168**	**-112 124**
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)+(2)+(3)	**303 283**	**-3 075**
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		132 422	133 668
Incidence des variations des cours des devises		136	1 829
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture		**435 841**	**132 422**
A la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement		387 683	86 773
Disponibilités		54 576	54 486
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie		-6 418	-8 837
Total		**435 841**	**132 422**

Les états financiers consolidés sont disponibles sur le site www.groupe-bel.com

PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Notre approche : notre démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise prend en compte les spécificités du modèle du groupe Bel, de ses marques et de ses implantations afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs et de créer des relations porteuses de progrès avec toutes nos parties prenantes.

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Ethique	**Faire connaître à tous les collaborateurs les valeurs et principes à respecter dans le cadre de leurs activités professionnelles.**	Bel a adopté un Code de Bonnes Pratiques des Affaires qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. À l'appui du Code, le Groupe développe des initiatives ciblées. Ainsi, à titre d'exemple, en s'appuyant sur les études de Transparency International, Bel a établi une cartographie des régions dans lesquelles il opère les plus exposées aux risques de corruption : des actions spécifiques de sensibilisation y sont menées prioritairement auprès du management.	Le déploiement du Code de Bonnes Pratiques des Affaires s'accompagnera de la mise en place d'un Comité d'Éthique.
Organisation dédiée	**Prendre en compte les spécificités du Groupe Bel pour construire et déployer la démarche.**	Garants des ambitions du Groupe dans leurs domaines d'expertise respectifs, les experts métiers ont poursuivi l'intégration des enjeux RSE dans les pratiques de leurs relais locaux et ont animé des comités internes (nutrition, emballage…). En 2012, le réseau s'est réuni 2 fois lors de séminaires de travail de 2 jours. Fin 2012, toutes les zones et certains pays du Groupe disposaient d'un correspondant RSE qui a initié le déploiement de la démarche sur son périmètre géographique.	Les experts métiers continueront leur montée en compétences sur les problématiques RSE liées à leur domaine d'expertise spécifique. Leur rôle d'ambassadeur de la démarche tant en interne qu'en externe sera renforcé. Les correspondants RSE assureront la coordination et le suivi régulier des plans d'action qui se mettront en place et donneront de la visibilité sur les progrès réalisés sur leur périmètre. La complémentarité des deux réseaux sera renforcée (séminaires de travail commun, outils informatiques, etc.).
Outils et processus de management	**Assurer la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans les décisions managériales, en s'appuyant sur des référentiels et des processus.**	À fin 2012, les principaux référentiels externes et internes au Groupe permettant de déployer la démarche dans les entités ont été diffusés auprès des collaborateurs (normes, politiques internes, chartes, manuels, règles à appliquer…). La certification des systèmes de management des usines s'est poursuivie, avec 3 nouvelles certifications des sites Bel en 2012. À fin 2012 : · 15 sites Bel étaient certifiés selon un standard reconnu par la GFSI (sécurité alimentaire), ainsi que 15 des 17 sites sous-traitants · 5 sites Bel étaient certifiés OHSAS 18001 (santé et sécurité des personnes) · 9 sites Bel étaient certifiés ISO 14001 (environnement) Depuis 2011, chaque projet d'investissement d'un montant supérieur à 100 000 euros fait l'objet d'une analyse sur les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux qui lui sont associés. Une revue de presse mensuelle publiée chaque mois et des fiches de vulgarisation émises par les experts métier mettent à la disposition des collaborateurs un socle minimal de connaissance sur les thématiques relatives à la RSE.	Les référentiels seront actualisés de façon continue. La certification des sites sera poursuivie afin qu'en 2015, ils soient tous certifiés selon les standards reconnus par la GFSI ainsi que ISO 14001 et OHSAS 18001. Un nouvel outil d'évaluation appelé "Growing Brands with Purpose" sera progressivement déployé pour aider les équipes Marketing à piloter les marques cœur afin qu'elles contribuent à l'atteinte des objectifs RSE du Groupe.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS, LES RÉALISATIONS ET LES OBJECTIFS, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE 2012 SUR WWW.GROUPE-BEL.COM

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Mobilisation des collaborateurs	**Faire de chaque collaborateur un acteur et ambassadeur de la démarche de progrès du Groupe.**	À fin 2012, 24 % des managers de grades 1 à 3 (top management) avaient suivi la formation "Campus" dédiée à la RSE. Par ailleurs, des formations sur des problématiques spécifiques ont été menées (nutrition, santé-sécurité, etc.). Depuis 2012, le Groupe intègre un objectif RSE à hauteur de 10 % de la rémunération variable des managers. En 2012, il était basé sur la contribution de chacun au déploiement de la charte sociale "People First". Les réalisations menées par des entités ont été relayées auprès des collaborateurs, notamment via les supports de communication interne (newsletters, site Internet dédié). Par ailleurs, la revue de presse mensuelle publiée chaque mois présente des bonnes pratiques inspirantes.	La mise en place d'objectifs Groupe partagés à horizon 2015 (voir ci-dessous "Mesure, pilotage et reporting") sera le levier de mobilisation majeur des managers et de leurs équipes. D'ici 2015, tous les managers de grades 1 à 3 devront avoir suivi la formation "Campus" dédiée à la RSE. Le plan de déploiement pour toucher les autres collaborateurs sera défini et progressivement mis en place. La prise en compte de la performance RSE dans la part de rémunération variable des managers sera affinée pour mieux correspondre à leurs leviers d'action. Le partage des bonnes pratiques sera renforcé.
Mesure, pilotage et reporting	**Piloter en interne et rendre compte en externe des progrès de la démarche par des indicateurs extra-financiers au plus proche des métiers.**	Le reporting RSE de Bel, établi pour les besoins du Groupe avec les données 2011, a été audité par un tiers externe indépendant. Les axes de progrès retenus dans la démarche RSE ont été jugés clairs et pertinents au regard des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté. Suite aux conclusions de cet audit, certains indicateurs de performance ont été précisés et mis à jour dans le protocole de reporting RSE du Groupe. Des objectifs à horizon 2015 ont été fixés pour les principaux axes de progrès. Un tableau de bord RSE permettant au Comité de Direction du Groupe de piloter et suivre en interne l'atteinte des objectifs du Groupe a été mis en place. Le Groupe a renouvelé son adhésion au Pacte mondial des Nations unies.	Le Groupe améliorera progressivement la fiabilité de son reporting RSE sur un périmètre mondial, avec la mise en place d'outils informatiques partagés (notamment RH dès 2013). L'utilisation d'indicateurs de performance partagés et de ce fait consolidables renforcera la visibilité sur les progrès du Groupe. D'autres indicateurs, toujours au plus proche de la réalité des opérations, pourront venir compléter le reporting existant. Le Groupe rendra compte de ses objectifs et de ses progrès sur divers supports. Le Groupe publiera chaque année un rapport RSE : le premier sera publié en 2013. Le contenu du site Internet aujourd'hui dédié à la RSE sera intégré dans le site Internet Groupe. Certains progrès concernant nos produits seront véhiculés par les marques, notamment via leurs sites Internet. Bel renouvellera son adhésion au Pacte mondial des Nations unies.

NUTRITION
ET PRODUITS RESPONSABLES

Notre responsabilité : concevoir des produits qui répondent aux attentes du plus grand nombre de consommateurs en termes de sécurité, santé, plaisir et accessibilité.

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Assurer la qualité et la sécurité sanitaire des produits	**Assurer un contrôle strict des processus pour garantir la qualité, la traçabilité et la sécurité des produits que le Groupe commercialise, de l'amont de leur production jusqu'à leur consommation.**	Le Groupe a poursuivi sa démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité de ses produits en : · assurant un suivi de chacune des usines du Groupe ; · réalisant des audits sur site ; · développant la certification des systèmes de management de la qualité et sécurité alimentaire des usines Bel et de nos sous-traitants (en 2012, une usine Bel et 5 usines sous-traitants supplémentaires certifiées selon les standards de la Global Food Safety Initiative).	Bel poursuivra sa démarche d'amélioration continue. L'objectif du Groupe est que tous les produits qu'il commercialise soient au plus tard en 2015 fabriqués dans des sites certifiés selon les standards de la Global Food Safety Initiative.
Faire progresser la qualité nutritionnelle des produits	**S'assurer que la composition des produits est adaptée aux besoins nutritionnels des consommateurs auxquels ils s'adressent, tout particulièrement lorsqu'il s'agit des enfants, et principalement en ce qui concerne les apports en lipides, sodium et calcium.**	La politique d'optimisation nutritionnelle du Groupe priorise les produits destinés et consommés par les enfants ainsi que ceux mettant en avant un bénéfice nutritionnel. Dans ce contexte, les zones opérationnelles ont priorisé les plans de rénovation à conduire d'ici 2015. Les projets de R&D ont été poursuivis pour optimiser certaines recettes et les premières études consommateurs ont été menées. Des formules rénovées ont été lancées courant 2012, par exemple la teneur en lipides des portions triangulaires de La vache qui rit® commercialisées au Vietnam est passée de 27 à 23,5 g pour 100 g de fromage. Une nouvelle recette de Kiri® Crème, validée par des tests consommateurs au 1er semestre 2012, a été lancée en septembre. Elle est commercialisée dans toute l'Europe de l'Ouest ; ses teneurs sont conformes aux engagements des chartes d'engagement volontaire de progrès nutritionnel PNNS : 29,5 g de lipides et 570 mg de sodium pour 100 g de fromage.	Conformément aux plans de rénovation des zones, les équipes R&D, avec le support des diététiciens et nutritionnistes du Groupe, poursuivront l'optimisation du profil nutritionnel des produits. Les engagements d'amélioration nutritionnelle pris en France dans le cadre des chartes d'engagement volontaire de progrès nutritionnel PNNS signées pour Kiri® et La vache qui rit® seront atteints.
Renforcer la naturalité de nos produits	**Supprimer les additifs dans nos formules lorsque cela est possible et que cela permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs.**	Bel a maintenu sa veille scientifique et réglementaire pour s'assurer que les ingrédients qui entrent dans la composition de ses produits ne présentent aucun risque avéré sur la santé des consommateurs. Les zones opérationnelles ont priorisé leurs plans de rénovation d'ici 2015 pour réduire les additifs, en fonction des attentes de leurs consommateurs. Les projets de R&D ont été accentués pour réduire les additifs dans les recettes et des études consommateurs ont été menées dans différents pays. Des formules rénovées avec moins d'additifs ont été lancées courant 2012 ; par exemple en Slovaquie et République tchèque, une nouvelle recette de Kiri® avec 1 additif en moins a été mise sur le marché. En Europe, la recette de Kiri® Goûter a été optimisée et contient 1 additif en moins. Enfin, la recette de La vache qui rit® fabriquée et vendue en Turquie a été rénovée et contient 2 additifs en moins.	Conformément aux plans de rénovation des zones, les équipes R&D du Groupe poursuivront les projets pour réduire l'utilisation d'additifs dans les recettes tout en en conservant les fonctionnalités attendues (qualités organoleptiques, texture, conservation, etc.). Ainsi, en Europe, plusieurs recettes seront rénovées en 2013 et des tests consommateurs permettront de valider les rénovations envisagées pour des lancements les années suivantes.
Développer une offre de produits accessible à forte valeurs nutritionnelle au plus grand nombre	**Améliorer l'accessibilité des produits en s'appuyant sur différents leviers :** **· la vente de portions à l'unité lorsque cela est possible** **· des programmes de performance en usine pour contenir les prix de vente** **· des recettes spécifiques pour nos marques locales** **· et dans certains pays, pour les populations à très faible pouvoir d'achat, le développement de produits spécifiques offrant des qualités nutritionnelles adaptées à leurs besoins**	Le Groupe a poursuivi sa démarche d'amélioration continue de la performance de ses usines pour contenir les prix de vente de ses marques cœur et locales. Un plan de rénovation du produit à base de lait et de riz – Goodi® – lancé au Vietnam en 2011 a été initié en 2012, afin de mieux adapter la recette aux attentes gustatives des consommateurs. Ces rénovations sont conduites avec le support de l'ONG GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) afin que la formule reste adaptée aux besoins nutritionnels des enfants vietnamiens. Des projets d'exploration ont été menés pour identifier les pays les plus pertinents pour développer des modèles de nouveaux produits accessibles à des populations à très faible pouvoir d'achat tout en étant adaptés à leurs besoins nutritionnels.	Les plans d'amélioration de la performance menés en usines seront poursuivis. Pour les populations à très faible pouvoir d'achat, les projets seront poursuivis : · La nouvelle formule du produit Goodi® sera relancée sur le marché Vietnamien courant 2013. · D'ici 2015 de nouvelles offres de produits spécialement formulées et accessibles à des populations à faible pouvoir d'achat pourraient être lancées dans différents pays.

COMMUNICATION ET CONSOMMATION RESPONSABLES

Notre responsabilité : donner aux consommateurs qui font confiance à nos marques les clés pour une consommation plus responsable.

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Faciliter l'accès des consommateurs à l'information	**Délivrer des informations claires et pertinentes sur les produits via des supports variés : emballages, sites Internet, applications smartphones, services consommateurs, etc.**	Le Groupe communique systématiquement sur ses emballages – a minima dans le respect des réglementations en vigueur – des informations concernant la composition et le profil nutritionnel de ses produits. Informations nutritionnelles Au-delà des informations véhiculées sur ses emballages et sur certains de ses sites de marques, Bel a mis en place des actions de sensibilisation des acteurs amenés à conseiller les consommateurs – médecins, pédiatres, nutritionnistes, écoles – en France et dans différents pays d'Afrique, afin que ceux-ci soient en mesure de fournir des informations claires sur les produits commercialisés par le Groupe. Informations environnementales Bel a participé au sein de l'interprofession laitière française à la construction d'un référentiel précisant les modes de calcul et de mesure pour réaliser les analyses de cycle de vie des produits laitiers.	Une politique d'information consommateur Groupe à destination de toutes les équipes de communication sera formalisée, pour assurer une communication cohérente, pertinente et harmonisée quels que soient les supports utilisés. Pour répondre aux questions des consommateurs laissées sans réponse, les équipes Marketing étudieront la possibilité de créer des services consommateurs dédiés pour les pays qui n'en disposent pas. Informations nutritionnelles : les équipes Marketing, avec le support des experts en nutrition du Groupe, poursuivront les actions de sensibilisation des acteurs amenés à conseiller les consommateurs. Informations environnementales : le département Environnement du Groupe testera sur les marques cœur produites en France l'outil développé par l'interprofession.
Développer des campagnes de communication et des promotions responsables	**Respecter dans toutes les communications les principes énoncés dans la Charte de communication responsable du Groupe.**	Bel France a renforcé les procédures de validation interne de ses communications et a sensibilisé de nouveau l'ensemble des équipes Marketing à ces procédures ainsi qu'aux principes énoncés dans sa Charte de Communication Responsable. Promouvoir dans nos communications des comportements responsables Par exemple au Proche et Moyen-Orient, le site Internet Albakara.com a choisi de parler de nutrition aux enfants d'une façon originale et pédagogique.	La sensibilisation des équipes Marketing au respect des principes énoncés dans la Charte de Communication Responsable sera renforcée, notamment dans les modules de formation qui leur sont destinés. Les procédures de validation interne seront le cas échéant reprécisées et renforcées. La Charte de Communication Responsable sera actualisée pour trouver un meilleur écho auprès des équipes. Les équipes Marketing seront incitées à renforcer la promotion de comportements responsables auprès des consommateurs. Ainsi les emballages devront être porteurs de consignes de tri dans les pays où les filières de recyclage sont mises en place (par exemple en France).
Assurer la protection des données et de la vie privée des consommateurs	**Respecter des règles en matière de collecte, de protection et d'utilisation des données personnelles des consommateurs obtenues dans le cadre d'actions marketing.**	Dans différents pays (France, Allemagne, Ukraine), la formalisation d'une procédure visant à s'assurer du respect des règles en matière de traitement des données personnelles par les collaborateurs du Groupe et par ses prestataires a été initiée.	La formalisation de la procédure sera poursuivie. Sa mise en application sera initiée.
Engager les marques dans des actions citoyennes et solidaires	**Apporter le soutien de certaines marques du Groupe à des associations engagées dans des actions citoyennes et solidaires, dans le cadre de partenariats, toujours en cohérence avec leur mission et leur positionnement.**	En 2012, des actions de partenariat avec des associations locales ont été poursuivies ou initiées par les marques du Groupe. À titre d'exemples : · Pour la seconde année consécutive, Picon® – marque fortement implantée au Liban, s'est associée à l'association Arc-en-ciel pour lancer le concours "Les Héros du Bonheur". · En France, Mini Babybel® a apporté son soutien à l'association Le Rire Médecin, qui intervient auprès des enfants hospitalisés pour les aider à mieux faire face à la maladie.	Dans le cadre du projet "Growing Brands with Purpose", les équipes Marketing identifieront les marques les plus pertinentes dans chacune des entités majeures du Groupe pour mettre en place des programmes d'actions solidaires s'inscrivant dans la durée.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS, LES RÉALISATIONS ET LES OBJECTIFS, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE 2012 SUR WWW.GROUPE-BEL.COM

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Notre responsabilité : réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble de nos activités, qu'elle soit directement ou non liée à la fabrication de nos produits.

AXE DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Réduire l'empreinte environnementale liée à la fabrication des produits	**Réduire prioritairement dans les usines les 4 impacts identifiés comme majeurs : consommations d'eau, consommations d'énergies fossiles, émissions des gaz à effet de serre et production de déchets.**	À fin 2012, 9 sites sont certifiés selon les standards de la norme internationale ISO 14001. 25 des 27 usines Bel sont engagées dans des programmes de réduction des consommations d'eau (Wasabel) et d'énergie (Esabel) et se sont fixés des objectifs de réduction à horizon 2015. **Eau :** entre 2008 et 2012 les consommations d'eau par tonne produite ont été réduites de 19,8 %. En 2012, afin d'affiner son diagnostic hydrique et de prioriser ses plans d'actions, le Groupe a cartographié le niveau de pression hydrique de l'ensemble de ses usines avec l'outil Water Risk Filter du WWF. **Energie :** entre 2008 et 2012 les consommations d'énergies fossiles par tonne produite ont été réduites de 18,4 %. Pour la première fois en 2012, le Groupe a eu recours à des énergies d'origine renouvelable. Elles ont représenté 5,7 % de l'énergie consommée par le Groupe pour la production de chaleur. **Emissions de gaz à effet de serre :** pour la première fois le Groupe a calculé sur un périmètre monde, non seulement les émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de combustible de ses chaudières et brûleurs mais aussi celles induites par la production d'électricité achetée ainsi que par la chaleur ou le froid achetés. Les données spécifiques à la France ont été publiées, accompagnées d'un plan de progrès à 3 ans pour réduire ces émissions. En France, l'usine de Cléry-le-Petit a mis en service, courant février, une chaudière biomasse qui permet d'éviter chaque année l'émission de 9 400 tonnes éq. CO_2. Le remplacement progressif dans nos usines des fluides frigorigènes "R22" par des fluides frigorigènes plus respectueux de l'environnement s'est poursuivi.	Tous les sites de production du Groupe seront certifiés ISO 14001 d'ici 2015. Les deux dernières usines initieront les programmes Wasabel et Esabel. Ainsi en 2013, tous les sites seront engagés dans les programmes de réduction des consommations d'eau et d'énergie. **Eau :** l'objectif est de réduire de 20 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2012 et 2015. **Energie :** l'objectif est de réduire de 20 % les consommations d'énergies fossiles et de 5 % les consommations d'électricité à la tonne produite entre 2012 et 2015. **Emissions de gaz à effet de serre :** le Groupe élargira le périmètre de mesure de ses émissions de gaz à effet de serre aux émissions indirectes (ex. : emballages, déchets, etc.) dès que des standards internationaux seront disponibles. **Energies renouvelables :** le Groupe renforcera ses actions pour accroître la part d'énergie renouvelable dans ses consommations, ainsi dès 2013, l'instruction de nouveaux projets de chaudière biomasse sera initiée. **Déchets :** l'objectif est de déployer une méthodologie commune de réduction des déchets non valorisés dans les usines.
Réduire l'empreinte environnementale liée au transport et à l'entreposage des nos produits	**Optimiser toutes les étapes de transport et d'entreposage de nos produits soit par des plans d'action conduits directement par le Groupe, soit en intervenant auprès de nos partenaires pour qu'ils mettent en place des actions.**	**Transport :** une méthodologie de calcul des émissions de CO_2 liées au transport de nos produits finis depuis nos usines jusqu'aux centres de distribution a été généralisée à l'ensemble du Groupe et des modes de transport : pour la première fois en 2012, le Groupe estime l'impact carbone annuel du transport de ses produits à 30 kg éq. CO_2 par tonne transportée. Des initiatives de réduction de l'impact environnemental du transport ont été mises en place. À titre d'exemple, aux Pays-Bas, Bel Leerdammer a mis au point un camion à double niveau réfrigéré, qui peut transporter plus de fret en un seul trajet. Cela implique une diminution du nombre de trajets et ainsi une réduction de 32 % de leurs émissions de CO_2. **Entreposage :** cet axe de progrès n'est pas considéré à date comme prioritaire pour le Groupe et ne fait donc pas l'objet d'une approche systématique.	Les axes d'amélioration identifiés pour réduire l'empreinte environnementale liée au transport des produits seront poursuivis : · Optimiser le remplissage des containers et des camions, soit en travaillant avec les équipes emballages pour optimiser les plans de palettisation soit en utilisant des camions différents. · Optimiser les flux de transport et les fréquences de livraison en travaillant avec nos partenaires clients et distributeurs. · Etudier avec nos partenaires logistiques des alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de CO_2. · Renouveler les parcs de véhicules (camions dédiés au ramassage de lait, flotte commerciale, véhicules de fonction) par des véhicules de plus en plus propres.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS, LES RÉALISATIONS ET LES OBJECTIFS, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE 2012 SUR WWW.GROUPE-BEL.COM

AXE DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Réduire l'empreinte environnementale des emballages	**Réduire l'empreinte environnementale des emballages, prioritairement en poursuivant les actions de réduction à la source des quantités de matériaux utilisées, puis en sélectionnant des matériaux plus respectueux de l'environnement.**	Les cartons et papiers représentent plus des 4/5 du poids total des matériaux d'emballages utilisés par le Groupe. Ce sont donc des matériaux prioritaires dans la démarche d'éco-conception du Groupe. La construction d'une base de données s'est poursuivie en Europe afin de pouvoir suivre à terme les quantités d'emballages mises sur le marché pour chacune des références commercialisées. **Réduction à la source :** depuis de nombreuses années le Groupe mène des actions. Ainsi, par exemple en France, le Groupe a atteint et dépassé les engagements de réduction de 1 500 tonnes d'emballage pris dans le cadre du Grenelle de l'environnement : entre 2008 et 2012 la réduction aura été de 1 660 tonnes. Entre autres, la rénovation des cartons de regroupement de Mini Babybel® et Kiri® a contribué à l'atteinte de ces résultats. **Choix des matériaux :** toutes les caisses en carton qui regroupent les produits Leerdammer® et servent au transport et à la présentation en magasin sont, depuis le second trimestre 2012, certifiées FSC (Forest Stewardship Council).	Pour un meilleur pilotage de la démarche d'éco-conception, toutes les équipes Emballage des zones devront avoir incrémenté la base de données pour toutes les références au plus tard fin 2014. **Réduction à la source :** les équipes R&D, acheteurs et Marketing poursuivront les projets pour réduire encore les quantités d'emballage utilisées, tout en conservant les fonctionnalités attendues, tant par les consommateurs que par les clients distributeurs et les prestataires logistiques. Le Groupe a ainsi pour objectif de réduire de 2 000 tonnes entre 2012 et 2015 les quantités d'emballages utilisées. **Choix des matériaux :** les efforts porteront tant sur le sourcing – utilisation de matériaux recyclés quand les fonctionnalités attendues le permettent, sourcing certifié, etc. – que sur la compatibilité des emballages avec les filières de recyclage quand elles existent. Le Groupe souhaite pouvoir rendre compte de façon fiable des impacts sur l'environnement (principalement eau, énergie et gaz à effet de serre) des différents matériaux qu'il utilise dès que des standards nationaux seront disponibles.
Réduire l'empreinte environnementale des collaborateurs	**Encourager et aider les collaborateurs à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement, ce qui constitue une première étape pour les impliquer dans la démarche globale.**	Un guide pratique sur les éco-gestes qui présente des bonnes pratiques sources d'inspiration a été développé. Il peut être personnalisé pour les sites (par exemple Paris et Vincennes en 2012). Plusieurs sites du Groupe ont développé leurs propres programmes de sensibilisation des collaborateurs. À titre d'exemple, l'usine de Tanger au Maroc a organisé des séances de sensibilisation et mis en place un affichage dédié. Au siège du Groupe, la consommation et le recyclage du papier ont été intégrés au calcul de l'intéressement en 2012.	La démarche de sensibilisation des collaborateurs sera poursuivie. Ainsi à titre d'exemples, le guide dédié aux éco-gestes sera déployé dans d'autres filiales du Groupe, et un évènement sera mis en place au siège pendant la semaine du développement durable.

EMPLOYEUR ENGAGÉ

Notre responsabilité : apporter à nos collaborateurs les conditions d'un développement personnel et collectif.

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
La charte sociale "People First" définit la relation d'engagement réciproque entre Bel, ses managers et ses collaborateurs, selon les 4 axes détaillés ci-dessous.		Suite aux résultats de la première enquête d'opinion internationale menée en 2011, les priorités identifiées – simplification de nos modes de fonctionnement, capacité à donner du feedback et de la reconnaissance, donner plus de perspectives de développement professionnel – ont donné lieu à des actions mises en place en 2012 (voir ci-dessous). À partir d'une sélection de questions posées dans l'enquête d'opinion internationale, le Groupe a défini 4 indicateurs qui permettent de suivre l'évolution de la perception des collaborateurs sur chacun des axes de la charte sociale People First. Les indicateurs de reporting social ont été précisés et harmonisés pour une consolidation fiable sur un périmètre monde. Ainsi, la plupart des indicateurs ci-dessous sont disponibles pour la première fois à fin 2012.	Une seconde édition de l'enquête d'opinion internationale sera menée en 2013. L'ambition du Groupe est d'atteindre un score d'au moins 50 % sur chacun des 4 indicateurs correspondant aux engagements de sa charte sociale People First. Sur la base du premier reporting social détaillé sur un périmètre monde, l'objectif du Groupe est de mesurer chaque année ses progrès et de mettre en place des plans d'amélioration le cas échéant.
Être bien au travail	**Instaurer des conditions de travail qui font de Bel un lieu de travail sûr et agréable.**	En 2011, le score obtenu sur l'indicateur "Être bien au travail" a été de 44 %. **Santé et sécurité** Le Groupe a poursuivi le déploiement de sa démarche de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, construite autour de 18 "fondamentaux". Le contrôle de leur application a donné lieu à des audits internes. Le Groupe a étendu le suivi des accidents à ceux sans arrêt de travail et à toutes les personnes présentes sur ses sites. Cet indicateur appelé "TF Bel" était en 2012 de 12,4 accidents pour 1 million d'heures travaillées. En complément, un programme de formation pour identifier et corriger les risques inhérents aux situations professionnelles a été déployé dans toutes les usines françaises et initié en Espagne (formation aux "visites comportementales de sécurité"). Des "Journées Sécurité" ont été organisées sur les sites du Portugal, de l'Espagne, de la France et des Pays-Bas. **Bien-être au travail** Des projets pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs ont été poursuivis : · Equilibre vie privée-vie professionnelle : en 2012, 93 % des collaborateurs ont bénéficié d'au moins 3 semaines de congés payés. · Avantages sociaux : en 2012, 91 % des collaborateurs bénéficiaient d'une couverture santé et 83 % d'une couverture décès-invalidité. · Situations de mal-être au travail et risques psychosociaux : en France des actions de sensibilisation ont été initiées auprès des managers. · Pénibilité au travail : un accord relatif à la prévention des facteurs de pénibilité au travail a été signé au sein de Bel en France.	**Santé et sécurité** Le déploiement de la démarche de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles sera renforcé et progressivement étendu à tous les sites tertiaires. Les audits internes, les formations et les "Journées Sécurité" seront poursuivis. Bel s'est fixé pour objectif à horizon 2015 de réduire de 40 % par rapport à 2012 le taux d'accidents survenant sur ses sites (soit un TF Bel de 7,5). Le programme pour identifier et corriger les risques inhérents aux situations professionnelles sera progressivement déployé à toutes les usines d'ici 2015. L'amélioration de l'ergonomie des postes de travail sera renforcée : les concepteurs seront notamment formés pour que toutes les installations prennent en compte l'ergonomie des postes de travail dès la phase de conception. **Bien-être au travail** À fin 2015, 95 % des collaborateurs devront bénéficier d'au moins 3 semaines de congés payés, d'une couverture santé et d'une couverture décès-invalidité. En France, l'accord relatif à la prévention des facteurs de pénibilité au travail s'accompagnera de nouvelles actions afin notamment de prévenir l'exposition au bruit, aux manutentions manuelles, aux gestes répétitifs ou postures pénibles, et d'améliorer l'ergonomie des postes de travail.
Responsabiliser chacun	**Créer un environnement de travail approprié qui permet à chaque collaborateur de contribuer au succès du Groupe de façon autonome, engagée et responsable.**	En 2011, le score obtenu sur l'indicateur "Responsabiliser chacun" a été de 44 %. Fournir aux collaborateurs un retour clair et constructif afin d'améliorer leur efficacité est un levier majeur pour responsabiliser les collaborateurs : en 2012, 94 % des managers ont eu un entretien d'évaluation dans l'année et 59 % des non-managers dans les 2 dernières années. Afin d'aider les managers et encadrants à réaliser les entretiens d'évaluation de leurs équipes, une formation au feedback a été initiée en 2012. Favoriser la communication au sein du Groupe et notamment le partage d'information et le dialogue est aussi un axe important. En 2012, le département de la Communication interne a mis à disposition de toutes les équipes un outil en ligne qui permet de créer, animer et publier leurs propres supports d'information interne.	D'ici fin 2014, tous les managers et encadrants devront avoir suivi la formation au feedback. En 2015 tous les managers devront bénéficier d'un entretien d'évaluation annuel, et 80 % des non-managers d'un entretien d'évaluation biennal.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS, LES RÉALISATIONS ET LES OBJECTIFS, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE 2012 SUR WWW.GROUPE-BEL.COM

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Grandir ensemble	**Développer, sans discrimination, les talents par l'expérience et la formation et favoriser ainsi un parcours professionnel épanouissant**	En 2011, le score obtenu sur l'indicateur "Grandir ensemble" a été de 37 %. Développer les compétences des collaborateurs En 2012, 42 % des collaborateurs du Groupe ont reçu au moins une formation dans l'année. En moyenne, chaque collaborateur a reçu 9,1 heures de formation. Proposer des évolutions de carrière attrayantes Un comité Mobilité mensuel a été mis en place. Le taux de mobilité interne des managers (grades 1 à 4) en 2012 était de 27 %. Bel France a mis en place à titre de pilote pour le Groupe un outil web interactif permettant aux collaborateurs du marketing et des ventes d'avoir une meilleure visibilité sur les parcours de carrières possibles et de connaître les compétences nécessaires à chaque poste ainsi que celles que ce poste permet de développer. Promouvoir l'égalité des chances Hommes/femmes : en 2012, pour les managers, l'écart de salaire hommes/femmes à grade et pays équivalents était de 2 %. Toutefois, plus le grade est élevé, plus la part des managers de sexe féminin est faible : 40 % dans la population totale des managers en 2012 mais seulement 24 % pour les grades 1 et 2. En France, un accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été signé à l'unanimité en France. Handicap : le Groupe favorise la mise en place de mesures en faveur de l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap et a signé en France en 2011 une convention avec l'AGEFIPH. En 2012, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap y était de 5,42 % (vs 4,98 % en 2011). Non-discrimination : aux États-Unis, un programme de sensibilisation basé sur des rencontres thématiques mensuelles organisées autour d'un public sensible (séniors, handicap…) a été initié.	Développer les compétences des collaborateurs L'objectif est qu'en 2015, 65 % des collaborateurs du Groupe aient reçu au moins une formation dans l'année. Proposer des évolutions de carrière attrayantes Bel souhaite maintenir un taux de mobilité interne supérieur à 15 % pour ses managers de grade 1 à 4 – soit une mobilité tous les 6 ans en moyenne. En 2013 l'outil web permettant d'avoir une meilleure visibilité sur les parcours de carrière possibles sera étendu dans les filières industrielle, logistique et finance. Promouvoir l'égalité des chances Bel souhaite maintenir un écart de salaire entre les hommes et les femmes inférieur à 2 %. Le Groupe s'est donné pour objectif que les postes managers de grades 1 et 2 soient détenus au moins à hauteur de 30 % par des femmes à horizon 2015. En France, l'objectif est d'atteindre un taux d'emploi des personnes en situation de handicap de 6 % en 2015.
Partager les succès	**Mettre en place une politique de rémunération transparente, équitable et compétitive qui permette aux collaborateurs, en tant que principales parties prenantes de l'entreprise, de recevoir un juste retour sur la valeur qu'ils ont contribué à créer.**	En 2011, le score obtenu sur l'indicateur "Partager les succès" a été de 35 %. En 2012, toutes les filiales du Groupe de plus de 15 managers avaient étayé leur politique salariale par une enquête de marché datant de moins de 2 ans. En 2012, 60 % des collaborateurs ont bénéficié d'un système de rémunération collectif basé sur la performance globale de la filiale ou de l'entreprise.	Des actions de communication seront mises en place pour rendre plus transparente la politique de rémunération suivie par le Groupe. Pour assurer une rémunération équitable, le groupe Bel veillera à ce que toutes ses filiales de plus de 15 managers réalisent une enquête salariale au moins tous les deux ans. À horizon 2015, 65 % les collaborateurs devront bénéficier d'un système de rémunération collectif basé sur la performance globale de la filiale ou de l'entreprise.

PARTENARIATS ET SOCIÉTÉ

Notre responsabilité : établir des relations de partenariat avec nos fournisseurs et la société civile pour construire ensemble une croissance durable.

AXES DE PROGRÈS		POINT D'ÉTAPE À FIN 2012	PERSPECTIVES 2013 ET AU-DELÀ
Favoriser le développement d'une production laitière durable	**Accompagner les producteurs de lait dans des actions d'amélioration dans les domaines social, environnemental et économique, en tenant compte des spécificités locales de la production laitière de chaque bassin d'approvisionnement.**	La priorité est mise sur les deux principaux bassins d'approvisionnement laitier du Groupe : Pays-Bas et France. Des actions ont cependant été initiées avec les producteurs de tous les différents bassins laitiers où Bel s'approvisionne en lait liquide : · **Pays-Bas :** à fin 2012, 23 % des producteurs Bel ont déployé l'outil Cow Compass et 100 % des producteurs ont désormais accès via Internet à l'outil EnergyScan®. De plus, 4 axes de progrès ont été identifiés (impacts sur le climat et les consommations d'énergie des exploitations laitières, santé et bien-être animal, paysages et environnement, pâturage). · **France :** Bel a initié le développement d'un outil informatique pour aider les producteurs à effectuer un diagnostic environnemental de l'atelier laitier. 4 axes de progrès ont été identifiés (lien entre Bel et ses producteurs, impact sur l'environnement des exploitations laitières, alimentation durable des vaches laitières, bien-être animal). · **Portugal :** un outil de management des bonnes pratiques d'élevage a été développé par Bel. · **Slovaquie :** tous les producteurs ont été conviés à une réunion d'information sur l'alimentation animale. · **Ukraine :** Bel a mené des actions de conseil auprès des producteurs. Bel souhaite s'engager vers une production laitière plus durable avec la mise en place d'une démarche de progrès concernant les impacts de son activité liés à l'alimentation animale et à l'élevage. Afin de l'aider à identifier les principaux axes de travail et à engager cette démarche, le Groupe a conclu avec le WWF France un partenariat pour une durée de trois ans à compter de novembre 2012.	Dans chaque bassin d'approvisionnement, les axes de progrès identifiés comme prioritaires donneront lieu à la mise en place progressive de plans d'action et seront suivis par des indicateurs spécifiques. Le partenariat avec le WWF France sera reconduit jusqu'à fin 2015. Les actions en cours seront poursuivies ainsi : · **Pays-Bas :** les équipes locales s'assureront que les engagements pris au sein de l'interprofession sont respectés (ex. : soja importé certifié RTRS en 2015). Par ailleurs l'objectif est qu'à fin 2013, 35 % de nos producteurs aient déployé l'outil Cow Compass. · **France :** les producteurs seront progressivement accompagnés pour effectuer le diagnostic de leur exploitation. Par ailleurs, des plans de progrès seront mis en place dans les élevages. · **Portugal :** l'outil de management des bonnes pratiques d'élevage sera progressivement déployé par nos équipes auprès des producteurs. · **Ukraine :** un partenariat sera mis en place avec une université locale pour travailler avec des fermes pilotes afin de développer des outils de conseil technique.
Partager les engagements RSE du Groupe avec nos fournisseurs et clarifier nos attentes vis-à-vis d'eux	**S'assurer que les pratiques d'achat reflètent la démarche de progrès du Groupe et plus particulièrement :** · **responsabiliser et former les acheteurs et certains donneurs d'ordre pour faire évoluer les pratiques internes d'achat et d'approvisionnement** · **évaluer et faire progresser la performance RSE de nos fournisseurs** · **intégrer dans nos appels d'offres des critères spécifiques pour certaines familles d'achats**	**Pratiques d'achat :** le Groupe a mis en place des actions de sensibilisation des collaborateurs amenés à réaliser des achats, par exemple la Direction des Systèmes d'Information a été formée aux Achats responsables d'équipements et de prestations informatiques. **Performance RSE des fournisseurs :** à fin 2012 la performance RSE de 346 fournisseurs issus de familles d'achats identifiées comme prioritaires a été évaluée via l'outil EcoVadis®, ce qui représente 43 % du chiffre d'affaires achats hors lait collecté. Conformément à nos objectifs, le portefeuille évalué a été étendu aux fournisseurs locaux : la quasi-totalité des 49 nouveaux fournisseurs évalués en 2012 ont été identifiés par les acheteurs locaux. La note moyenne de notre portefeuille est de 4,2 /10 dans l'évaluation EcoVadis®. Sur les 63 fournisseurs qui ont procédé à une réévaluation suite à un premier score, 23 ont progressé d'au moins 1 point dans la grille de notation EcoVadis®. **Critères spécifiques pour certaines familles d'achats :** le Groupe a commencé à préciser des niveaux d'exigence spécifiques pour certaines familles d'achats. Par exemple en 2012, les fournisseurs des gressins utilisés dans les produits Pik et Croq'® et Kiri® Goûter ont supprimé l'utilisation d'huile de palme dans leurs recettes.	**Pratiques d'achat :** les actions de formation des équipes (achats et donneurs d'ordre) seront poursuivies, avec notamment un module dédié à la démarche RSE de Bel et aux achats. **Performance RSE des fournisseurs :** le portefeuille évalué continuera à augmenter grâce à la contribution de tous les acheteurs, centraux et locaux. L'accompagnement des fournisseurs sera poursuivi afin que progressivement la note moyenne du portefeuille soit de 5/10. En 2013, des audits RSE seront réalisés par un organisme externe sur les sites de fabrication des objets promotionnels achetés par le Groupe et destinés à être insérés dans les unités de vente consommateur. **Critères spécifiques pour certaines familles d'achats :** les critères d'évaluation des fournisseurs de matières premières laitières seront affinés avec EcoVadis®. Il est demandé aux acheteurs d'intégrer systématiquement une clause RSE dans tous les appels d'offres et contrats, définie selon les familles d'achats.
Engager Bel dans des actions citoyennes et solidaires	**Engager le Groupe dans des actions citoyennes et solidaires concrètes sur ses différents territoires d'implantation, via sa fondation d'entreprise ou directement via les différentes entités du Groupe à travers le monde.**	**Engagement via la Fondation :** la fondation d'entreprise Bel a poursuivi ses actions en faveur de l'enfance et de son bien-être. En 2012, 21 nouveaux projets d'associations et 11 projets portés par des collaborateurs du Groupe ont été soutenus à travers le monde. Durant ses 5 premières années d'existence, la dotation globale de la Fondation a été de plus de 920 000 euros. **Engagement des différentes entités du Groupe :** à titre d'exemples, la filiale américaine de Bel s'est associée au programme éducatif Rooftop Crops porté par le centre d'accueil pour jeunes Gary Comer Youth Center, et Bel Maroc a poursuivi son engagement auprès de l'association Un regard, Un enfant.	**Engagement via la Fondation :** la fondation d'entreprise Bel a été renouvelée pour une durée de 5 ans, et poursuivra donc ses actions en faveur de l'enfance et son bien-être en soutenant de nouveaux projets portés par des associations ou des collaborateurs Bel. **Engagement des différentes entités du Groupe :** un suivi plus précis des actions de mécénat menées par les entités du Groupe sera progressivement mis en place par la direction RSE.

PLUS D'INFOS

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS, LES RÉALISATIONS ET LES OBJECTIFS, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE 2012 SUR WWW.GROUPE-BEL.COM

Pour en savoir plus
www.groupe-bel.com
—
Contacts groupe Bel
Direction de la communication
Adresse e-mail : communication@groupe-bel.com
—
Fromageries Bel
Siège social : 16, boulevard Malesherbes - 75008 Paris - Tél. : + 33 (0)1 40 07 72 50
Société anonyme au capital de 10 308 502,50 € - SIREN 542 088 067 - RCS Paris
—
Conception & réalisation
Aristophane
—
Photo©
Grégoire Korganow, Estelle Rancurel, photothèque Bel, Getty images, Istockphotos, Plainpictures
—

PEFC **10-31-1306** / Promouvoir la gestion durable de la forêt / pefc-france.org

Ce rapport annuel a été imprimé par un imprimeur Imprim'Vert sur un papier qui respecte des normes environnementales strictes PEFC

Du sourire à partager